

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง “รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ”

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง “รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ”
สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ..... นามสกุล.....
 ตำแหน่งทางวิชาการ..... ตำแหน่งบริหาร.....
 ข้าราชการหรือข้าราชการบำนาญ ระดับ.....
 อีกๆ.....

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.3.3 วาระของมหาวิทยาลัย

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี

1.4.3 วาระของอธิการบดี

1.5 อื่นๆ

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

2.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมาย

3.2 การทำนัดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

3.3 ประเมินและขับบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

3.4 อื่นๆ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

4.3 ประเมินและข้อมังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

4.5 ข้อ ๗

ภาคผนวก ๊ฯ.

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 – คนที่ 15
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ

สรุปผลการสัมภาษณ์ผลทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เผ้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

การศึกษาในระดับปริญญาตรีควรเป็นการบริหารของรัฐเป็นส่วนใหญ่ ประชาชนมีส่วนร่วม ความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐมากขึ้น และจะเป็นการสร้างสรรค์ให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สังคมมีความเข้มแข็ง และสันติสุข ส่วนพันธกิจของมหาวิทยาลัยควรเน้นการวิจัยโดยใช้ องค์ความรู้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่อถูกวิถุตุของประเทศ ขณะเดียวกันการจัดการเรียนการสอนควรคำนึงถึงความเป็นไทย และมีความเป็นสากล ควบคู่กันไปด้วย

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างของมหาวิทยาลัยควรมีส่วนมหาวิทยาลัย ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาล หรือคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือคณะกรรมการข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งส่วนมหาวิทยาลัย ควรรับมอบอำนาจมาดำเนินการโดยอิสระ โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จะต้องดำเนินการตามนโยบายของส่วนมหาวิทยาลัยนั้นๆ

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัยคณะกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยจะต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะทำหน้าที่กรรมการในส่วนมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ มีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้จะต้องทำหน้าที่เป็นกลางมีความเป็นธรรมสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ส่วนบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย จะต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับประเทศไทย ตลอดจนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยการได้มาของสภามหาวิทยาลัย ควรได้มาจากประชาคมของมหาวิทยาลัยโดยแท้จริง อาจมาจาก การสรรหาของประชาคมโดยตรง และบางส่วนของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมาจาก การเลือกตั้ง คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยควร มีกรรมการภายนอกมากกว่ากรรมการภายใน

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัยวาระของสภามหาวิทยาลัยอาจอยู่ในวาระ 2 – 3 ปี จะได้รับการสรรหา หรือเลือกตั้งกี่วาระก็ได้ หากประชาคมมีความต้องการ

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี คุณสมบัติของอธิการบดีควร เป็นมืออาชีพ อาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ และต้องมีประวัติผลงานที่ดี มี วิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งต้องกำหนดพิศทางการบริการมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และมีความเป็น ประชาธิปไตย

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี การได้มาของอธิการบดี ความมาจาก การสรรหา ของประชาคมโดยตรง ไม่ยึดติดระบบพระครพวง ให้มีคณะกรรมการกลาง ซึ่งอาจมาจากตัวแทน ของ รัฐบาล ตัวแทนของประชาคมในมหาวิทยาลัยและประชาชนร่วมสรรหาอธิการบดี

1.4.3 วาระของอธิการบดีวาระของอธิการบดี ควรมีวาระ 3 – 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 วาระ

2 การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

บทบาทของสภาวิชาการ ควรทำหน้าที่บริหารวิชาการดำเนินตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย โดยสร้างความเป็นเดิศทางวิชาการ และสนองความต้องการของสังคม

2.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

ควรประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และประชาชน ภายนอก มหาวิทยาลัย

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

การได้มาซึ่งวิชาการในตำแหน่งต่างๆ ควรมีคณะกรรมการด้านวิชาการแต่ละมหาวิทยาลัยดำเนิน การกันเอง ยกเว้นตำแหน่งศาสตราจารย์ ควรมีคณะกรรมการกลางเป็นผู้พิจารณา เพื่อควบคุม มาตรฐานรวมเป็นคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ดำเนินการ

การได้มาซึ่งวิชาการในตำแหน่งต่างๆ ควรมีคณะกรรมการด้านวิชาการแต่ละมหาวิทยาลัยดำเนินการกันเอง ยกเว้นตำแหน่งศาสตราจารย์ควรมีคณะกรรมการกลางเป็นผู้พิจารณา เพื่อควบคุมมาตรฐานรวมเป็นคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ดำเนินการ

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพควรมีคณะกรรมการตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นการประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนามากกว่าการประกันที่จะเลิกจ้างหรือให้ออกจากราชการ

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก ควรมีองค์กรภายนอกมาประกันอย่าง ต่อเนื่อง ให้สะท้อนให้เห็นชัดเจน บกพร่อง และหาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ ต้องมีความเป็นธรรมมากกว่าการจับผิด

3 การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคลฐานะของบุคคล ควรเป็นข้าราชการระบบพิเศษ ซึ่งแยกเฉพาะออกมานาจาก คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัยในทำนองเดียวกันกับคณะกรรมการข้าราชการตุลาการ และคณะกรรมการข้าราชการอัยการ

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลังตำแหน่งอัตรากำลังควรแยกเป็นสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ออกจากกัน การเพิ่มอัตรากำลังควรคำนึงถึงภาระงาน และเป้าหมาย เป็นสำคัญ

3.3 ระเบียน และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลการบริหารบุคคล ควรมีความคล่องตัวสูง สามารถปฏิบัติได้จริง แก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อบังคับได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้การบริหารบุคคลในบางเรื่องควรมีเกณฑ์กลางเป็นแนวทางรหัสฐาน

4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัย เป็นรายได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ ได้ตามความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอาจหาผลประโยชน์อื่นๆ ได้

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

การพิจารณาเงินอุดหนุน ความมีคุณภาพการพิจารณาภาระโดยเฉพาะ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการจัดสรรเงินอุดหนุนให้กับมหาวิทยาลัยต่างๆ รูปแบบการจัดสรรเงินอุดหนุน ความมีลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป แบบเป็นก้อนโดยให้มาเป็นรายปีทั้งหมด มหาวิทยาลัยจะนำไปดำเนินการได้ ได้ตามมาตรฐานสากลมหาวิทยาลัย

4.3 ระบุยินและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระบบการเงินครบที่ดีที่สุด โปร่งใส ตรวจสอบได้ และประกาศต่อสาธารณะทุกๆปี

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบการบัญชี ความมีระบบเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นธรรม โดยเฉพาะในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ สำหรับมหาวิทยาลัยใดจะมีเงินเพิ่มพิเศษก็ยอมกระทำได้ แต่ระบบเงินเดือนควรเป็นเกณฑ์เดียวกัน

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

2.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาเป็นแหล่งวิชาการและสมองของสังคม ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยเสียค่าใช้จ่ายในราคากูกู รัฐเพียงลงทุนเพื่อการศึกษาเป็นส่วนใหญ่เป้าหมายคือ สร้างคนในสังคมให้เป็นคนดี มีคุณภาพ และอนุรักษ์วัฒนธรรมของไทย พันธกิจ คือ การสอนโดยเน้นการวิจัย หาความรู้ด้วยตนเอง การบริการสังคม และบำรุงรักษาสถาบันธรรมไทย

2.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

มีขั้นตอนที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ความมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยและกรรมการผู้บริหาร ดำเนินการให้เสร็จลั่นที่ส่วนมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ นอกจากเกณฑ์มาตรฐานกลางที่มีส่วนร่วมกันเท่านั้น

2.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

2.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีประสบการณ์ เป็นพี่ยอมรับ มีความเป็นธรรมสูง และไม่มีผลได้ผลเสียกับมหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่ ประสานงานกับรัฐบาล กำหนดนโยบายให้ผู้บริหาร และตรวจสอบการดำเนินงาน

2.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การได้มาของสภามหาวิทยาลัยจะได้มาจาก การสรรหาในกรณีของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ได้มาโดย ตำแหน่งในกรณีของอธิการบดี และประธานสภาอาจารย์ ส่วนตัวแทนอาจารย์ ข้าราชการ และพนักงานได้มาจากการเลือกตัวแทน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิความจำเป็นมากกว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

2.3.3 ภาระของสภามหาวิทยาลัย

ภาระของสภามหาวิทยาลัยอยู่ในช่วง 2 – 3 ปี อาจได้รับการสรรหาเข้ามาใหม่ก็ครั้งก็ได้ ถ้าประชาคมเห็นความสำคัญสร้างมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.4 ဓនិការបណ្តី

2.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

คุณสมบัติของอธิการบดีต้องมีลักษณะเป็นผู้มีความรู้ เป็นมืออาชีพด้านบริหาร กล่าวงช่วงทุกๆ องค์กร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีการณ์ใกล้

2.4.2 การได้มาของอธิการบดี

การได้มาของอธิการบดี ความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของประชาชนทุกๆ ฝ่าย มีความเป็นธรรม และเป็นกลาง อธิการบดีต้องได้รับเสียงสนับสนุนจากประชากรภายในพื้นที่ สมควร แต่ต้องไม่ใช้วิธีการเลือกตั้ง

2.4.3 วาระของอธิการบดี

วาระละ 3 – 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 วาระ เพราะจะทำให้ยืดติดกับตำแหน่งมากเกินไป

3 การบริหารงานวิชาการ

3.1 บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการ

งานด้านวิชาการควรแยกออกจากฝ่ายบริหาร โดยให้สภาวิชาการเป็นผู้บริหารงานเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้พยายามให้งานดังกล่าวดำเนินการสื้นสุดที่สภาวิชาการให้มากที่สุด หากมีปัญหานำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอความเห็นต่อไป

สำหรับการพิจารณาดำเนินการ “ศาสตราจารย์” นั้น หากสภावิชาการสามารถเชื่อมโยงกับสภावิชาการของสถาบันอื่นๆ ได้ ก็อาจดำเนินการได้เอง แต่การให้มี ก.ม. กลางดำเนินการจะทำให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

ส่วนการที่จะให้อาจารย์ชี้นำ ให้ความเห็นสังคมเป็นสิ่งดี ทั้งนี้จะต้องมีหลักประกันให้ความมั่นคงต่ออาจารย์ด้วย

3.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

กรรมการสภावิชาการอาจได้มามโดยตำแหน่ง และจากการสรรหาตัวแทนอาจารย์ได้มามาจากการเลือกของประชาชน การดำรงตำแหน่งไม่ควรน้อยกว่าวาระละ 2 ปี

3.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

การได้มาซึ่งตำแหน่งทางวิชาการอาจได้มาจากหลักนิตย์วิธีการ อาทิ การตั้งคณะกรรมการอ่านผลงานและดูผลงานที่ปรากฏในสังคมหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในแวดวงวิชาการ

3.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

3.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในควรประกันให้สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในอาจให้มีการประกันคุณภาพด้วยตนเอง การประกันด้วยนิสิตเพื่อประสานงานและคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญเป็นธรรม

3.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

สถาบันต้องจัดระบบการประกันคุณภาพในลักษณะเดียวกับการประกันคุณภาพภายนอกโดยให้นำร่องงานภายนอกตรวจสอบและการประเมินคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอ

4 การบริหารงานบุคคล

4.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะตามกฎหมายของบุคคล ควรที่จะทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในฐานะ และเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป การกำหนดเป็นพนักงาน อยู่ในฐานการจ้างทำให้เกิดความไม่มั่นคง ในวิชาชีพเท่าที่ควร

4.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง ควรเป็นไปตามเป้าหมายทิศทางของมหาวิทยาลัย เน้นถึงความจำเป็นของพนักงาน ใช้คนให้คุ้มกับงานที่พึงจะปฏิบัติ

4.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ควรจะยึดหยุ่นได้และมีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการ มีขั้นตอนที่คุ้ล่องตัว และมีความอิสระในการบริหาร

5 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

5.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมทางวิชาการ การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนของรัฐ และอื่นๆ

5.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

การพิจารณาเงินอุดหนุน ควรมีคณะกรรมการระดับอุดมศึกษามาพิจารณา เงินอุดหนุน เป็นการเฉพาะ ระบบการอุดหนุนควรให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้มากทั้งหมด มหาวิทยาลัยสามารถ ให้จ่ายเงินได้โดยการเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

5.3 ระบุเบี้ยนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระบุเบี้ยนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ควรมีลักษณะที่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ง่าย โดยสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบของรัฐบาล

5.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบการบัญชีและการตรวจสอบ ควรมีลักษณะที่เป็นสากล สามารถตรวจสอบได้ทั้ง องค์กรของรัฐ เอกชน และประชาชน

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3
เรื่อง รูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยจะต้องเปิดกว้างให้โอกาส สำหรับทุกคนควรเป็นกึ่งรัฐ สร้างสรรค์ การ โดยรัฐบาลจะต้องลงทุนเพื่อการศึกษามากกว่าประชาชน เพราะเป็นการผลิตคนที่ดี เพื่อให้ในสังคมในอนาคต เป้าหมายที่สำคัญ คือ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล สอดคล้อง กับความต้องการของบ้านเมือง มีลักษณะรูปหลักฐานเป็นของตนเองไม่ลอกเดียนแบบชาวต่างชาติ ทั้งหมด

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

ควรประกอบด้วยสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ควรมีจำนวนเกินกว่ากึ่งหนึ่งของบุคลากรที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมกัน มีตัวแทนผู้บริหาร คณะอาจารย์ คุณสมบัติของสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้และมีประสบการณ์ อุทิศ เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีบทบาทกำหนดโดยนาย และควบคุมการบริหารงานมหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีประมาณ 15 – 25 คน และไม่ควร มีจำนวนมาก เพราะจะทำให้ระบบไม่คล่องตัว และควรมีจำนวนเป็นเลขคี่ การได้มาควรมีทั้งการ สรรหาและการเลือกตั้ง

1.3.3 ภาระของสภามหาวิทยาลัย

ไม่ควรมีกำหนดภาระ น่าจะประเมินจากการทำงานหน้าที่ในแต่ละปี ถ้าจำเป็นจะต้องมีภาระ ควรเป็น 2 ปี และต่อเนื่องได้ 3 – 4 ภาระ ติดต่อกัน

1.4 ອົກການດີ

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

ผู้บุพิหารต้องมีความเข้มแข็ง มีลักษณะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ เป็นนักวิชาการ และผู้บุพิหารควบคู่กันไป สำหรับบทบาทหน้าที่อธิการบดีต้องทำหน้าที่บริหารกิจกรรมของมหาวิทยาลัย จัดหาเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนพัฒนา เสนอรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย และองค์กรอื่นๆ อธิการบดีจะต้องปฏิบัติหน้าที่ไปตามกฎระเบียบทั้งคัน และตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

1.4.2 การได้มาของวิถีการคุ้มครอง

การได้มาของอธิการบดีควรได้มาจากกรรมการ surveillance โดยมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย มาทำหน้าที่ให้ประธานกรรมการผู้ที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย

1.4.3 วาระของอธิการบดี

ภาระในการดำเนินการ 3-4 ปี จะต่อเนื่องกับไปรักษาความน่าเชื่อถือของสิ่งที่ได้รับ

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

สาขาวิชาการคหกรรมออกมารากจากการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการบริหาร เป็นการเฉพาะ ซึ่งอาจมีตัวแทนจากผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนงานมหาวิทยาลัย บุคคลภายนอก จากตัวแทน กลุ่มต่างๆ อธิการบดี ผู้บูรพาอื่นๆ รวมทั้งตัวแทนอาจารย์ มาเป็นองค์กรในการบริหารงาน เช่น การจัดระบบการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการให้แก่สังคม การปรับปรุงการบริการ งานวิชาการให้มีคุณภาพ ทั้งผู้สอนและผู้เรียน ตลอดจนพัฒนาวิชาชีพของอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับ อย่างกว้างขวาง

2.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

ความมีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บอกรหัส อาจารย์ พนักงาน และศิษย์เก่า เป็นตัวแทนในสภา
มหาวิทยาลัย โดยให้นำหนักสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่า เพราะมหาวิทยาลัยจะต้องการ
ประสบการณ์จากบุคคลภายนอกมาสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้แก่มหาวิทยาลัย

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ อาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์มีความเหมาะสมแล้ว แต่ควรให้บุคลากรดังกล่าวปฏิบัติน้ำที่ที่รับผิดชอบตามภารกิจเฉพาะตำแหน่ง

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพจะต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับ มีการประเมินหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผล ฯลฯ เมื่อครบ 1 ปี ต้องเสนอรายงานในระดับสูง อาทิ คณะกรรมการบริหาร สถาบันมหาวิทยาลัย และองค์กรของรัฐ

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันภายนอก เป็นการประเมินโดยองค์กรของรัฐ และกลุ่มคนที่มีความรอบรู้จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีการประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง ปีละ 1 ครั้ง

2.5 อื่นๆ

องค์ความรู้ของอาจารย์ต้องพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภาควิชายัง เพื่อสร้างองค์ความรู้

ส่วนนิสิตควรเป็นนิสิตที่พึงประสงค์ของสังคม กล้าคิด กล้าทำ มีคุณธรรมประจำใจ ดังนั้นกระบวนการการศึกษาน่าความรู้นั้น ครุศาสตร์ต้องช่วยกันสร้างให้เป็นนิสิตที่พึงประสงค์ของสังคม

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะตามกฎหมายต้องระบุให้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยฐานะอาจเป็นข้าราชการที่แตกต่างกับข้าราชการ ก.พ. มีลักษณะเป็นข้าราชการพิเศษเนื่องกับคณะกรรมการข้าราชการดุลญากา (ก.ด.) และคณะกรรมการข้าราชการอัยการ (ก.อ.)

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

มีความเหมาะสมแล้ว ควรให้มีบุคลากรให้น้อยแต่ผลคุ้มค่า อัตรากำลังจะต้องผ่านการประเมินในแต่ละปี

3.3 ประเมินและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลควรมีรูปแบบการบริหารเป็นคณะกรรมการมาดำเนินงานร่วมกัน ภารกิจจะต้องมีความอิสระ มีกฎเกณฑ์ที่มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว และรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนสถานภาพบุคคลควรค่ายเป็นค่อยไป โดยมีขอบเขตระยะเวลาที่ชัดเจน

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้منมหาวิทยาลัยสามารถนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยตามภารกิจที่ได้เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย รายได้ไม่ต้องส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยสามารถนำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

ควรมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุน และควรจัดงบประมาณประจำเดือน อุดหนุนทั่วไป โดยสามารถปรับเปลี่ยนนำไปใช้ในภารกิจได้ที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ รัฐบาลควรจัดสรรเงินทุนเพื่อการศึกษาและเงินในลักษณะอื่นๆ โดยให้มានห้องหมุด

4.3 ประเมินและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

สภามหาวิทยาลัยสามารถออกระเบียบและข้อบังคับให้มีความอิสระ คล่องตัว ตรวจสอบจากทุกๆ องค์กรได้

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

สร้างระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อถือได้ และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4 เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาการศึกษา การศึกษาเป็นรากรฐานของการพัฒนาคน มหาวิทยาลัยต้องมีเป้าหมายสร้างความเป็นเลิศให้กับนิสิตนักศึกษา เพื่อนำความความรู้ไปส่งต่อ แผ่นดิน และเพื่อหาความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาตนอยู่เสมอ พันธกิจของมหาวิทยาลัย คือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นการวิจัย เพื่อนำมาพัฒนาสังคม ให้ความรู้กับชุมชนและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยรวมมีโครงสร้างอย่างน้อย 2 ส่วน โดยมีส่วนมหาวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการนโยบายสูงสุด และมีกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการตามนโยบาย ภารกิจต่างๆ จะสัมฤทธิ์ส่วนมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยต้องมีเวลาให้กับภาระหน้าที่ในมหาวิทยาลัยที่ตนได้รับการยอมรับให้เป็นกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย ไม่ควรคิดว่าเป็นเกียรติเท่านั้นต้องทำหน้าที่อย่างจริงจัง และไม่ควรเป็นกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยหลายคน มหาวิทยาลัย เพราะจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีอุปสรรค อาทิ การนัดหมายการประชุม การทำให้แนวคิดของนโยบายไม่หลักหลาน การไม่มีเวลาทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.3.2 การได้มาของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย

การได้มาของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยอาจได้มาจากการสรรหา โดยประชาคมภายในมหาวิทยาลัย และประชาคมภายนอกมหาวิทยาลัย องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัยควรจะมีสัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกให้มากกว่าภายใน เพราะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จะสามารถเสนอสิ่งที่เป็นความคิดนอกกรอบได้ดี มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย กรรมการส่วนมหาวิทยาลัยอาจได้มาโดยตำแหน่ง เช่น อธิการบดี ประธานสภาอาจารย์ สำหรับตัว

แผนของอาจารย์ รัชการ พนักงาน ศิษย์เก่า ผู้แทนในสังคม และผู้แทนของรัฐบาลอาจได้มาจากการสรุป หรือเลือกตั้งตามความเหมาะสม

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

ไม่ควรมีวาระกำหนด แต่ควรมีเงื่อนเวลาให้สามารถพิจารณาการได้มา
ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ หากวาระตรงกันแล้ว เมื่อหมดวาระก็จะต้องหมดหน้าที่ไปทั้งส่วน
มหาวิทยาลัยและกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

1.4 องค์กรนี้

1.4.1 คณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีต้องมีคุณสมบัติที่เป็นผู้มีความรู้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ พัฒนางานให้ก้าวหน้า มีคุณธรรมและมีความเป็นธรรม อธิการบดี ต้องทำหน้าที่ที่เป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่ได้เสนอโดย ragazzi กับสภามหาวิทยาลัย

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี

การได้มาของอธิการบดี ความมาจาก การสร้างที่มีระบบไปร่วม ให้เป็นที่พึ่งพาใจและย้อมรับของ ประเทศ คุณ

1.4.3 วิธีการคิดเชิงเชิงคณิตศาสตร์

-var ของอธิการบดีอยู่ในช่วงประมาณ 3 – 4 ปี ต่อ var และไม่ควรเกิน 2 var และถ้า spanning หัววิทยาลัยไม่เห็นชอบในการบริหารงานอาจให้หมดหน้าที่ก่อนสิ้นสุด var ได้

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภावิชาการ

สาขาวิชาระบบที่ด้านบริหารงานวิชาการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ภารกิจพยาบาลให้สิ้นสุดที่สาขาวิชาระบบที่มากที่สุด สิ่งที่เป็นปัญหา หรืออุปสรรค อาจให้ส่วนมหาวิทยาลัยเห็นชอบ สำหรับตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์อาจให้ ก.ม. มีคณะกรรมการที่เป็นกลางพิจารณาผลงานได้ แต่บางมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมก็สามารถทำได้เองโดยไม่ต้องพึงพา ก.ม.

2.2 องค์ประกอบทางสหวิชาการ

ความมีองค์ประกอบเป็นแบบต่อภาคี โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และอาจารย์ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นตัวแทนจากส่วนงานมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการด้วย

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

ควรแยกตำแหน่งทางบริหารออกจากตำแหน่งทางวิชาการ การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันหมายความดังนี้ คือ คณะกรรมการ แล้วมีทางเลือกได้หลายรูปแบบ ไม่ใช่ได้มาจากกรอบการทำงานจากคณะกรรมการเท่านั้น

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

เป็นเรื่องที่ส่วนงานมหาวิทยาลัย กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และส่วนวิชาการจะต้องมีบทบาทในการประกันคุณภาพภายใน โดยมุ่งเน้นการประกันเพื่อการพัฒนามากกว่าการสร้างเงื่อนไขให้ออกจากราชการ

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

รัฐบาลจะต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประกันคุณภาพภายนอก เพื่อเป็นองค์กรเชื่อมโยงกับรัฐบาล ทั้งการประกันคุณภาพ มาตรฐาน การรับรอง วิทยฐานะ การดำเนินการตามนโยบายของรัฐ และการจัดลำดับคุณภาพของมหาวิทยาลัย

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ควรเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีความมั่นคง เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดค่าตอบแทนควรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ การปรับเปลี่ยนสถานภาพความมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และเป็นไปตามความเห็นชอบของบุคลากร ส่วนอัตรากำลังจะกำหนดไปตามทิศทางของประเทศไทย และส่วนงานมหาวิทยาลัย

3.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมความมีคุณภาพอุทธรณ์ภายในมหาวิทยาลัย และเรื่องใดที่ยังคิดว่ายังไม่เป็นธรรมจะมี ก.ม.พิจารณาดำเนินการให้ และถ้ายังไม่ได้รับความเป็นธรรมก็เสนอไปที่ศาลปกครองได้

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

เป็นรายได้ที่ไม่ต้องส่งผลกระทบจากการคลัง มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ โดย

สามารถตรวจสอบด้วยองค์กรของรัฐ และประชาชน

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

จะต้องมีคณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจประกอบด้วย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการคลัง สภาผู้แทนราษฎร กองทุนเพื่อการศึกษาและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการอุดมศึกษา คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัย เป็นต้น

4.3 ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

จะต้องมีลักษณะที่สามารถให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจได้ เมื่อเห็นว่าระเบียนและข้อบังคับนั้นมีอุปสรรคต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

มหาวิทยาลัยต้องมีระบบของการบัญชีที่ดี มีความสอดคล้องกับระบบอื่นๆ มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ และให่องค์กรของรัฐ เช่น สำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชี และรับรองบัญชีรายได้ของมหาวิทยาลัยทุกๆ ปี

4.5 อื่นๆ

กรณีรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ อาจได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุน จากรัฐบาลได้ โดยการเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุน

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาการศึกษาของมหาวิทยาลัยต้องสร้างคนให้เป็นคนดีมีคุณภาพของสังคม ในอนาคต และทุกคนในสังคมมีโอกาสเท่าเทียมกันในการศึกษาที่จัดโดยรัฐ รัฐไม่เพียงหาผลกำไร จากการศึกษา เป้าหมายของมหาวิทยาลัยคือสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่บัณฑิตควบคู่ กับคุณธรรมที่นำไปใช้ในสังคมได้อย่างเหมาะสม สำหรับพันธกิจของมหาวิทยาลัยคือให้ความ สำคัญของการสอน การวิจัย การบริการวิชาการต่อสังคม และส่งเสริมวัฒนธรรมของประเทศ

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

โครงสร้างจะประกอบด้วย สมาคมมหาวิทยาลัย/สถาบัน และคณะกรรมการฝ่าย

บริหารมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการอุดมศึกษาของชาติเป็นผู้ควบคุมนโยบายแทนรัฐ

1.3 องค์ประกอบของสมาคมมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสมาคมมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสมาคมมหาวิทยาลัยควรจะได้มาจากนักเรียน ส่วน เช่น ผู้ทรง คุณวุฒิที่มาจาก การสรรหาของประชาชน จากผู้แทนของฝ่ายบริหาร ผู้แทนจากอาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน จากศิษย์เก่า และตัวแทนของรัฐบาล ทั้งนี้ทางตำแหน่งอาจมาจากการสรรหา บางตำแหน่งอาจมาจากการเลือกตั้ง

1.3.2 การได้มาซึ่งกรรมการสมาคมมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องมีเวลาเพียงพอแก่การมาปฏิบัติหน้าที่ให้สภา มหาวิทยาลัย/สถาบัน และต้องมาจากประชาชนโดยแท้จริง มิใช่มาจากบุคลิกของ ผู้บริหาร มิใช่นั้นจะยากต่อการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบันอาจได้มาทั้ง 2 ระบบ คือ การสรรหา และการเลือกตั้ง

1.3.3 วาระของสมาคมมหาวิทยาลัย

วาระ 2 – 3 ปี จะกี่วาระก็ได้ถ้าเป็นที่ยอมรับของประชาชน

1.4 ဓិការបណ្តី

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

ผู้ที่จะต้องดำเนินการด้านวิชาการ ระดับศาสตราจารย์ขึ้นไป มีประสบการณ์ทางบริหารฯ แล้ว จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ระดับศาสตราจารย์ขึ้นไป มีประสบการณ์ทางบริหารฯ แล้ว เป็นผู้มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคมภายในประเทศไทยและต่างประเทศเป็นอย่างดี

1.4.2 การได้มาของคติความเดียว

การได้มาของอธิการบดีควรได้มาจาก การสรรหา โดยมีคณะกรรมการสรรหาที่เป็นตัวแทนของประชาชน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และศิษย์เก่า เป็นต้น ทั้งนี้ผู้จะเป็นอธิการบดีจะต้องมีคุณภาพและเหมาะสมกับหน้าที่ พร้อมทั้งต้องได้รับการอนุมัติจากมหาชน ไม่ใช่แต่บุคคลเดียว แต่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในสังคม ไม่ใช่บุคคลที่มีความเชื่อทางการเมืองใดๆ ก็ตาม

1.4.3 วาระของอธิการบดี

วาระของอธิการบดี อยู่ในระหว่าง 3 – 5 ปี วาระดังกล่าวอาจจะเป็นข้อดี และข้อเสียได้ ถ้าได้ผู้บริหารที่ไม่เพียงประสงค์ จะนั้นสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทในการตรวจสอบการประเมินการกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1.5 ခီးနာ

มหาวิทยาลัยควรจะพัฒนาปัจจัยสนับสนุนความเข้มแข็งทางวิชาการให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน นิสิตนักศึกษาให้เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม รัฐพึงสนับสนุนการศึกษาในลักษณะการลงทุนให้เปล่ามากกว่าจะหวังผลตอบแทนในระยะสั้น เพื่อระดับการลงทุนการศึกษาจะเกิดผลในระยะยาวต่อประเทศในภาพรวม

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภावิชาการ

สาขาวิชาการคหกรรมมีบทบาทบริหารงานวิชาการ ที่ได้รับมอบหมายจากสถาบัน
มหาวิทยาลัย ทั้งภารกิจงานวิชาการที่เกี่ยวโดยตรง กับนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ ภารกิจงานวิชา
การดังกล่าวจะต้องทันสมัยทันเหตุการณ์ พยายกรณ์ล่วงหน้าได้ รวมทั้งจะต้องตอบสนองต่อความ
ต้องการของสังคม

2.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

ควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนจากประชาชนภายนอก ผู้เชี่ยวชาญ และ

อาจารย์

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

หลักเกณฑ์ตำแหน่งทางวิชาการที่กำหนดโดย ก.ม. ให้มีความเหมาะสมแล้ว และ มหาวิทยาลัยควรจะประเมินให้ผลงานของอาจารย์ในตำแหน่งทางวิชาการ ระดับอาจารย์ ผศ. รศ. และ ศ. ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของตำแหน่งทางวิชาการหากมีข้อบกพร่องและอุปสรรคใดๆ จะต้องให้ ก.ม. และรัฐบาลทราบผลการดำเนินงานนั้น

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพต้องประกันคุณภาพทั้งระบบ นับตั้งแต่สาขาวิชของหลักสูตร กระบวนการสอน เครื่องมือ สื่อ เอกสารอ้างอิง โดยการประเมิน ผู้บริหาร อาจารย์ และคุณภาพของบัณฑิต

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก จะต้องมีองค์กรของรัฐที่เป็นผู้แทนของรัฐบาลทำหน้าที่ประกันคุณภาพ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองนโยบายของรัฐ และควรจะมีการประกันทุกๆ ระยะ โดยนำข้อที่เป็นปัญหาไปแก้ไขต่อไป

2.5 ขึ้นๆ

ควรมีการจัดลำดับคุณภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย มีจุดเด่น จุดด้อยในลักษณะ ได้บ้าง เพื่อนำแนวทางพัฒนาให้มีคุณภาพยิ่งๆ ขึ้น

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะของบุคคลจะเป็นในลักษณะได้ก็ได้ แต่ต้องให้บุคคลกรณีความมั่นใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีกับฐานะตามกฎหมาย

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ให้คำนึงถึงภารกิจของงานและทำงานให้คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่ได้รับ พยายามให้องค์กรมีขนาดเล็ก คล่องตัว อิสระ คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับ

3.3 ระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลควรให้มีคุณบุคคลมาบริหารงานบุคคลมีตัวแทนของมหาวิทยาลัยหลาย ๆ ส่วนมาปฏิบัติภารกิจ ประเด็นดำเนินตามระเบียบและข้อบังคับ ความมีแนวทางให้ส่วนมหาวิทยาลัยสามารถแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคได้

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย จะเป็นรายได้จากค่าหันน่วยกิต ค่าบริการทางวิชาการ การวิจัย การลงทุนด้วยงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย การผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รายได้ดังกล่าวเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

ความมีลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนไปใช้ในลักษณะใด ๆ ก็ได้ ตามที่ส่วนมหาวิทยาลัยอนุมัติ และรัฐบาลควรจัดสรรให้มากทั้งหมด มหาวิทยาลัยสามารถนำไปหักผลประโยชน์อื่นได้ตามความเห็นชอบของส่วนมหาวิทยาลัย และสามารถเป็นเงินสะสมของมหาวิทยาลัยในปีต่อๆ ไปได้

4.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินจะต้องมีระบบระเบียบแนวทางเดียวกันกับรัฐบาล และประเทศอื่น ๆ สามารถพัฒนาระบบที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ไม่ควรมีกฎหมายที่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบการบัญชี และการตรวจสอบจะต้องมีลักษณะร่วม หรือมีแนวทางเดียวกันกับองค์กรของรัฐ และเอกชน เพื่อตรวจสอบงบประมาณได้ง่ายและสะดวก การตรวจสอบจะต้องให้องค์กรของรัฐ เอกชน และประชาชนตรวจสอบได้ มีความโปร่งใสในการบริหารงาน

4.5 อื่นๆ

รัฐบาลเพิ่งส่งเสริมการศึกษาของชาติในลักษณะกึ่งรัฐสวัสดิการหากงบประมาณ

ไม่เพียงพอและมีความจำเป็นต่อการบริหารภารกิจของมหาวิทยาลัย รัฐพึงให้การสนับสนุนเท่าๆ ดำเนินการได้

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6

เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ผลผลิตของบัณฑิตในระดับอุดมศึกษาต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นสมองให้กับสังคม มีองค์ความรู้ที่จะยกประชามติให้มีคุณภาพทัดเทียมอารยประเทศ มีความเอื้ออาทรรักภักดิ์ธรรมของตน ขณะเดียวกันก็รู้จักประยุกต์ให้เข้ากับเทคนิควิทยาการสมัยใหม่ ส่วนพันธกิจก็ควรจะต้องคำนึงถึงการสอนเพื่อนำไปใช้ได้จริง การใช้งานวิจัยไปพัฒนาสังคม การบริหารสังคม การทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานอื่นๆ

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่เป็นตัวแทนประชาชนในการกำกับดูแลให้คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในสังคม และมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการไปตามทิศทางที่พึงประสงค์

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ควรเป็นนักการเมือง ต้องเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีบารมี และได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวาง ต้องมีเวลาเต็มที่ให้กับงานของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่ประกันคุณภาพ ตรวจสอบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด

1.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การได้มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรได้มาจาก การเสนอของฝ่ายบริหารอย่างเดียว แต่ควรได้มาจากตัวแทนของกลุ่มประชากรที่หลากหลาย ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

วาระของสภามหาวิทยาลัยครั้งมีระยะเวลา 2 ปี จะอยู่ก้าวரะก้าวได้ไม่มีกำหนด โดยให้มีวาระเหลือกับคณะกรรมการมหาวิทยาลัย ประธานของมหาวิทยาลัย มีสิทธิในการเสนอเรื่องคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.4 อธิกิรนดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิกิรนดี

อธิกิรนดีต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร มีความซื่อสัตย์ โดยมีหลักการบริหารจัดการที่ดี มีจริยธรรมและคุณธรรม สนองนโยบายของรัฐบาล ตลอดดำเนินการตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้อธิกิรนดีต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพพร้อมทั้งเป็นวิชาการที่ดีด้วย

1.4.2 การได้มาของอธิกิรนดี

การได้มาของอธิกิรนดี ควรมາโดยการสรรหาของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีความเป็นธรรม คำนึงถึงความชื่นชอบของประชาชนในมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย ไม่ใช่การลงคะแนนเสียงที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง เพราะจะทำให้เกิดระบบพรรคพวกอย่างเห็นได้ชัดเจน

1.4.3 วาระของอธิกิรนดี

วาระของอธิกิรนดีที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังเหมาะสมสมดุล คือ วาระ ละ 4 ปี แต่ไม่ควรเกิน 2 วาระ หากจะดำเนินการแห่งต่อต้องมีวาระคืนเสียก่อน โดยปกติผู้บริหารไม่ควรอยู่นานเกินไป เพื่อจะเปิดทางให้คนอื่นมาทำงานบ้าง ไม่ควรผูกขาดหรืออยู่ในตำแหน่งมากเกินไป

1.5 อื่นๆ

อธิกิรนดีควรได้มาจากประชาชนในมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอขอ แต่ไม่ควรได้จาก การเลือกตั้ง การสรรหาด้วยการเสนอขอจะเป็นวิธีการที่ดีซึ่งการเสนอขอตั้งกล่าวจะต้องมีเสียงความนิยมจากประชาชนมากพอสมควร แต่ไม่ใช่ยึดเสียงข้างมากเสมอไป ควรได้รับการสนับสนุนจากประชาชนนั้นๆ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5 การสรรหาและผู้มีสิทธิเสนอขอควรมาจากอาจารย์ ข้าราชการ และพนักงานของมหาวิทยาลัย ไม่ควรให้นิสิตนักศึกษาเข้ามาข้องเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยมากนัก หากจะมีสิทธิ์ควรเสนอขอรองอธิกิรนดีฝ่ายกิจการนิสิต ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวข้องโดยตรง

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

มหาวิทยาลัยควรแยกบทบาทของสภาวิชาการออกจากคณะกรรมการบริหาร งานวิชาการในระดับศาสตราจารย์ ควบมี ก.ม. เป็นผู้ดูแล เพราะจะได้มีมาตรฐานทัดเทียมกัน รวมทั้ง การกิจด้านวิชาการที่จะดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ก.ม. ควรทำหน้าที่กำกับดูแล และ พยายามให้ อ.ก.ม. วิชาการของมหาวิทยาลัยมีบทบาทส่วนใหญ่

2.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

สภาวิชาการควรมีคณะกรรมการมาจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายอacademic ฝ่ายข้าราชการ พนักงาน ผู้ทรงคุณวุฒิจากแหล่งอื่นๆ ซึ่งอาจมีผู้ทรงวุฒิจากสภานามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการ มีอาจารย์แต่ละคนจะเป็นผู้แทน รวมทั้งมีตัวแทนจากอาจารย์คณะต่างๆ ด้วย

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

หลักเกณฑ์การบริหารทางวิชาการควรเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการให้การดำเนินการเสริมสร้างในมหาวิทยาลัยมากที่สุด เกณฑ์การพิจารณาตำแหน่งทางวิชา-การในระดับต่างๆ ยกเว้น ระดับศาสตราจารย์ให้สั้นสุดที่สภาวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยดังกล่าวมีศักยภาพ ก้าวสามารถพิจารณาศาสตราจารย์ได้ ทั้งนี้ต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดโดยนายกคณการ ชุดมศึกษาวางแผนรองรับฐานะให้เป็นทำงานของเดียวกัน

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการภายในของมหาวิทยาลัย โดยมีสภานามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของสภานามหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอกจะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านวิชาการ เป็นการสร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาจะทำให้ ผู้ศึกษา คือ ตัวนิสิตนักศึกษามีองค์ความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมได้อย่างเหมาะสม จะนั้น การประกันคุณภาพภายนอกต้องมีการประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

2.5 อื่นๆ

การประกันคุณภาพจะได้ผลมากขึ้นควรให้มีตัวแทนจากรัฐบาลมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายนอก รวมทั้งมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามทิศทางนโยบายของรัฐบาลมากน้อยเพียงใด

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยควรมีศักดิ์ศรีและมีเกียรติยศเป็นที่ยอมรับของสังคม แม้จะไม่ได้ชื่อว่าเป็น "ข้าราชการ" อาจจะใช้คำว่า "บุคลากรของมหาวิทยาลัย" มากกว่าจะใช้คำว่า "พนักงาน" โดยอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง จะเป็นไปตามภาระงานของมหาวิทยาลัย บุคลากรเมื่อรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ จะต้องมีระบบการประเมินศักยภาพบุคคล เพื่อบรรจุในมหาวิทยาลัย หรือควรให้มีการบรรจุทั้งหมด และมีการประเมินระยะหลังก็ได้ (สำหรับบุคลากรที่มีผลงานภาพเป็นข้าราชการและจะต้องปรับเปลี่ยนเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย)

3.3 ระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ จะต้องผ่านการประเมินตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรโดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

3.4 อื่นๆ

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ ได้ตามที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ ไม่ต้อง

ส่งงบประมาณให้กระทรวงการคลังแล้วฐานะสามารถตรวจสอบได้ เงินรายได้อาจได้จาก ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่างานวิจัย ค่าหารายได้จากการประกอบการ ในที่ดินของมหาวิทยาลัยฯ

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

รัฐบาลต้องจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอแก่การประกันคุณภาพ เงินอุดหนุนดังกล่าวถือว่าเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

4.3 ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางแผนการเงิน และบัญชี งานพัสดุเป็นของตนเอง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการชำระเงินของมหาวิทยาลัยตามระเบียนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

รัฐบาลจะทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย รวมทั้ง มหาวิทยาลัยต้องประกาศให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวาง ทั้งในระบบการประกาศค่าใช้จ่าย แต่ละปี และการรายงานผลงานประจำปี

4.5 อื่นๆ

ค่าใช้จ่ายที่จะอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัยนั้นรัฐควรให้งบประมาณในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวของนิสิตนักศึกษา (Cost Per Head) รัฐบาลควรจัดสรรเงินกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment) เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากการทุนไปให้ในกิจกรรมมหาวิทยาลัย และหากรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ มหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐเพิ่งจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7 เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา คือ การสร้างคนให้เป็นบุณฑิตเป็นผู้มีคุณภาพที่ดีงาม ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง เกื้อกูลต่อสังคม มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และเป็นผู้มีจริยธรรมคุณธรรมตามวัฒนธรรมไทย เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือสร้างคนให้เป็นคนมีคุณภาพเพื่อปรับใช้ในสังคมยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนพันธกิจที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย การบริการชุมชน และส่งเสริมวัฒนธรรม

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างที่ดี มีอำนาจตัดสินใจส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยได้ โดยมีส่วนมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด เป็นองค์กรเสนอแนะและตัดสินขั้นสุดท้าย โดยมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัยควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขา วิชา รวมกระทั้งองค์กรเอกสาร ผู้บริหาร อาจารย์ ศิษย์เก่า เป็นต้น โดยให้น้ำหนักที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีสัดส่วนมากกว่า ส่วนมหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เป็นองค์กรสูงสุดในการเสนอแนะ ให้ความคิดเห็น ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาซึ่งกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดให้ในพระราชบัญญัติ มากกว่าจะมากำหนดให้ในระเบียบและข้อบังคับอย่างกว้างๆ เพราะจะทำให้ได้กรรมการส่วนมหาวิทยาลัยมาจากประชาชนอย่างแท้จริง การได้มาซึ่งมาจากกระบวนการสรรหาที่มีความเป็นธรรมไปร่วม ใส และการได้มาจากการเลือกตั้งด้วยแทนของบุคคลภายนอกในมหาวิทยาลัย

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

ไม่ควรกำหนด วาระ ละ 2 – 3 ปี แล้วแต่ประธานจะเห็นชอบ หากเป็นบุคคลที่เป็นประโยชน์จะอยู่ก้าวแรกก็ได้

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีควรได้มาจากกระบวนการสรรหาของประธานมากกว่าการเลือกตั้งโดยตรง ผู้ซึ่งเป็นอธิการบดีควรมีผลงานทางด้านการบริหารและการวิชาการ หรือมีประสบการณ์ในการบริหารมาแล้ว คำแนะนำทางวิชาการอาจอยู่ในระดับศาสตราจารย์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่มีอดีต มีน้ำใจเป็นประชาธิปไตย

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี

ควรได้มาจากกระบวนการสรรหามากกว่าการเลือกตั้งโดยตรง

1.4.3 วาระของอธิการบดี

วาระ ละ 4 ปี ต่อวาระ ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

1.5 อื่นๆ

อธิการบดีและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินก่อนและหลังตำแหน่ง

2 การบริหารงานวิชาการ

2.2 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

สภาวิชาการจะมีหน้าที่บริหารภารกิจเกี่ยวกับงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยมีสภาวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัย เพื่อหาแนวทางร่วมกัน การประเมินผลงานทางวิชาการของบุคลากร รวมทั้งการประเมินผลงานตำแหน่งศาสตราจารย์ก่อนที่จะเสนอ ก.ม. เพื่อนุมัติและโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

2.3 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

ความมีผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับศาสตราจารย์ในแต่ละสาขา ผู้บริหาร อาทิ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี หัวหน้าภาควิชา และตัวแทนจากอาจารย์

2.4 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

สภาวิชาการจะกำหนดที่ประเมินผลงานทางวิชาการของบุคลากร ส่วนระดับ

ศาสตราจารย์สภावิชาการจะทำหน้าที่เสนอชื่อให้ ก.ม. พิจารณาอนุมัติอีกขั้นตอนหนึ่ง การได้มาซึ่งตำแหน่งทางวิชาการคร้มีรูปแบบอื่นๆ มากกว่าการยื่นผลงานของสภावิชาการ

2.5 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.5.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในนั้นคณะกรรมการจะต้องเป็นที่ยอมรับจากองค์กร หรือบุคคลที่ถูกประเมิน เป็นการประเมินเพื่อสร้างสรรค์พัฒนามากกว่าการลงโทษ การประกันคุณภาพที่จะสมบูรณ์ได้หมดหนทางลัยต้องสนับสนุนปัจจัยต่างๆ เพื่อสร้างความพร้อม มีงบประมาณที่เพียงพอในการจะตุ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร และประชาคมในมหาวิทยาลัย

2.5.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอกความมีองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรของรัฐบาล ตัวแทนของผู้บริหาร อาจารย์ และเอกสาร ตรวจสอบการประเมินตามทิศทางของรัฐและสภามหาวิทยาลัยกำหนด มีการประเมินอย่างต่อเนื่องให้รางวัลองค์กรหรือบุคคลที่ได้มาตรฐาน

2.6 อื่นๆ

ความมีการจัดลำดับคุณภาพทางการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ของแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อหาแนวทางแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทัดเทียมมาตรฐานประเทศ

3 การบริหารงานบุคคล

3.2 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

บุคลากรของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายควรเป็น "ข้าราชการมหาวิทยาลัย" โดยมีภารกิจ สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ เงินเดือน ตามการประเมินผลของมหาวิทยาลัย แต่จะต้องไม่น้อยกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3.3 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

ควรกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ควรแยกจากตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งข้าราชการมี 4 ระดับ คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เป็นตำแหน่งที่ติดตัวแม้จะเกษียณอายุราชการก็ตาม อัตรากำลังให้มีขนาดเล็กให้คนน้อย แต่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

3.4 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับจะใช้ต่อไปไม่มีการยกเลิก แต่จะนำกฎหมายอื่นมาใช้ในกรณีที่ใช้กับระบบมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐไม่ได้ โดยแก้ตัวบทกฎหมายให้คล่องตัวสอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนแปลง

3.5 อื่นๆ

ให้ยกเลิกการให้เงินเดือน 2 ชั้น ควรใช้ระบบการเลื่อนปีละ 1 ชั้น ผิดค่าตอบแทนที่จะได้รับสูงขึ้นจะต้องผ่านการประเมินผลภารกิจตลอดปีที่เป็นรูปธรรม

4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.2 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

ลักษณะรายได้จะไม่นำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยมีอิสระคล่องตัวในการบริหารการเงิน โดยสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอิสระของรัฐจะไม่สร้างภาระงานงบประมาณให้แก่รัฐบาลจนเกินควร

4.3 การพิจารณาเงินอุดหนุน

ให้มหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ ซึ่งอาจมีคณะกรรมการการพิจารณาเงินอุดหนุนโดยเฉพาะได้รับเงินอุดหนุนเป็นก้อนจากรัฐ ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนโดยการการใช้งบประมาณอย่างคล่องตัว สามารถตรวจสอบได้

4.4 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินต้องมีความคล่องตัว ได้รับเงินจากรัฐบาลเป็นก้อน มีระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องสอดคล้องกับระเบียบกฎหมายทั้งราชกิจ แต่มีความคล่องตัวไม่ยึดติดระบบราชการ แต่ส่วนมหาวิทยาลัยจะมีอำนาจขออนุมัติเห็นชอบกับการใช้งบประมาณดังกล่าว เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณ

4.5 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบบัญชีจะต้องมีความถูกต้องตรวจสอบได้ง่าย มีระบบเป็นกลางสามารถตรวจสอบได้จากทุกๆ องค์กร ตลอดจนประชาชนสามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส

4.6 อื่นๆ

งบประมาณ รัฐควรจัดมาในรูปเงินก้อนทั้งหมด (Block Grant) โดยเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย สามารถสะสมไว้ในปีต่อๆ ไปได้ และรัฐบาลควรมีเงินทุนให้กับมหาวิทยาลัยดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยอีกด้วย นอกจากรบประมาณที่จัดสรรให้ในแต่ละปี เงินลงทุนดังกล่าวเพื่อให้มหาวิทยาลัย自行จัดทำส่วนที่เป็นกองทุนสวัสดิการให้กับประชาคมในมหาวิทยาลัย

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยต้องให้โอกาสคนและสร้างคนพัฒนาสังคม โดยให้ทุกคน มีสิทธิเท่าเทียมในการศึกษาในระดับปริญญาตรี รัฐจะลงทุนเพื่อการศึกษาโดยมีประชาชนมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมศึกษา เป็นไปในลักษณะรัฐสวัสดิการให้มากที่สุด เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตเพื่อมวลชน และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มหาวิทยาลัยควรมีพันธกิจด้านการวิจัย การสอน และการบริการสังคมเป็นประการสำคัญ

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรปกครองสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีองค์กรบริหาร ทางด้านวิชาการ หรือสภาวิชาการแยกจากการบริหารงานบุคคล

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ได้รับการยอมรับจากประเทศทุกวงการ มีเวลาเพียงพอที่จะเสนอความคิดเห็นให้กับองค์กร โดยมีบทบาททางนโยบาย และกำหนดทิศทางว่าจะไปทางไหน อย่างไร และพิจารณาภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มายของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีสัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่าฝ่ายบริหาร อาจารย์รวมกัน เพราะจะทำให้มีความเป็นกลาง และมีความยุติธรรมมากขึ้น ตัวแทนจากรัฐบาลก็ควรมากอยู่ในกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยเช่นเดียวกัน การได้มามีทั้งการสรรหาและการเลือกตั้ง

1.3.3 ภาระของสภามหาวิทยาลัย

ภาระประมาณ 2 – 3 ปี อาจอยู่ในตำแหน่งดังกล่าวต่อเนื่องได้ถ้า ประธานเห็นคุณค่าของภารกิจ

1.4 ข้อกิจกรรมดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของข้อกิจกรรมดี

ข้อกิจกรรมดีต้องมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอันสำคัญ และต้องมีเทคนิคในการบริหารจัดการที่ดี มีประสบการณ์ทางการบริหาร หรือผ่านกระบวนการขอรับรองผู้บริหารมาแล้ว และต้องมีลักษณะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

1.4.2 การได้มาของข้อกิจกรรมดี

ควรได้มาจากการสรรหาของประชาชนในมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการสรรหาจะต้องมีความเป็นกลาง และมีความยุติธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติทางวิชาการในระดับรองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์เป็นสำคัญ มีประสบการณ์ในการบริหาร เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และเป็นผู้มีคุณธรรม มีความเป็นประชาธิปไตย

1.4.3 วาระของข้อกิจกรรมดี

3 – 4 ปี อาจอยู่ในตำแหน่งต่อเนื่องได้ ถ้าสภามหาวิทยาลัยและประชาชนเห็นว่าได้สร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

สภาวิชาการต้องมีบทบาทด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย ทั้งบุคคลที่เป็นอาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน รวมทั้งดำเนินการรับผิดชอบงานวิชาการสำหรับนิสิตนักศึกษาด้วย

2.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีข้อกิจกรรมดีเป็นประธานโดยตำแหน่ง รองข้อกิจกรรมดีฝ่ายวิชาการเป็นเลขานุคณบดี อาจารย์ และข้าราชการที่เป็นตัวแทนจากประชาชนเมืองกรุงเทพฯ ควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากกว่า กรรมการอื่นๆ เพราะจะได้มองบทบาททางด้านวิชาการ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

การแบ่งระดับตำแหน่งทางวิชาการ และหลักเกณฑ์ต่างๆ มีความเหมาะสมแล้ว แต่จะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ โดยวัดและประเมินประสิทธิผลตามลักษณะตำแหน่งได้ถูกต้อง การได้มาซึ่งตำแหน่งทางวิชาการอาจได้มาหลายๆ วิธีการ

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในควรให้มีการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน ผู้บังคับบัญชา และผู้เชี่ยวชาญประเมิน การประเมินเพื่อเป็นการหาแนวทางสนับสนุนให้มีคุณภาพ

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

ควรมีองค์กรภายนอกประกันคุณภาพ และองค์กรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพจะต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความเป็นธรรม มีการเสนอแนะสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ความมุ่งมั่นในการประกันคุณภาพอย่างยั่งต่อเนื่อง

2.5 อื่นๆ

อาจารย์ต้องมีสภาพทางวิชาการ สามารถชี้นำสังคมได้ โดยไม่หวั่นไหวกลัวเกรงผลกระทบอื่นๆ มีความเที่ยงธรรม ตรงไปตรงมา คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงต้องมีหลักประกันที่มั่นคงให้กับบุคลากรพอสมควร มิใช่นั้นแล้วอาจารย์จะไม่กล้าแสดงบทบาทที่ควรจะกระทำเมื่อสังคมเกิดปัญหาอุปสรรค นิสิตจะต้องเข้าไปปฏิบัติงานในชุมชนก่อนที่จะสำเร็จการศึกษา เพื่อจะได้ศึกษาสภาพของสังคมและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีอย่างเหมาะสม

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

บุคลากรมีสถานภาพเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย หรือสถาบัน มีกฎหมายรองรับ การบรรจุ และอื่นๆ หลากหลายการจะต้องสร้างความเป็นธรรม มีความโปร่งใสไม่เกิดจากความกลั่นแกล้งด้วยวิธีการต่างๆ

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลังควรเป็นไปตามภารกิจของรัฐ และส่วนมหาวิทยาลัย การประเมินบุคลากรจากระบบหนึ่งไปสู่ระบบหนึ่งต้องมีความเป็นธรรมอย่างสูง ไม่มีอคติใดๆ ถือเอกสารงานเป็นบรรทัดฐานที่สำคัญ

3.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับจะต้องเปิดกว้าง เพื่อที่จะคัดสรรคนที่มีคุณภาพในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ต้องมีค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูงให้บุคคลที่มีคุณภาพ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัยสามารถเก็บรักษาได้โดยมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย และจะเป็นเงินสะสมไว้ในปีต่อไปได้

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

จะมีลักษณะการจัดสรรงบเป็นก้อนให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบโดยตรง สามารถเปลี่ยนแปลงโครงการได้ แต่ต้องได้รับการอนุมัติเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยโดยก่อน

4.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระเบียบและข้อบังคับจะต้องมีลักษณะความเหมือนของสาธาร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และมีความแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย แต่ต้องมีระบบพื้นฐานที่คล้ายคลับได้ง่าย

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยทุกๆ ประเภท จะมีหน่วยงานภายในตรวจสอบทุกรายละเอียด สภามหาวิทยาลัยจะควบคุมตรวจสอบการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของผู้บริหารทุกๆ ปี รวมทั้งสามารถซึ่งประการต่อประชาชนให้รับรู้โดยทั่วถูก

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9 เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยจะต้องเปิดโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนได้ศึกษานิ่น
ว่าคนจนหรือรวย โดยมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการสนองความต้องการ
ของสังคมเป็นผู้ชี้นำทางที่ถูกต้องและไม่มุ่งแสวงหากำไรจากการศึกษา สร้างพันธกิจของ
มหาวิทยาลัยความมุ่งเน้นการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการ และส่งเสริมด้านวัฒนธรรม
ของชาติ

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

โครงสร้างของมหาวิทยาลัยควรจะมีความอิสระคล่องตัว โดยมีส่วนมหาวิทยาลัย
เป็นผู้กำหนดนโยบายให้คณะบริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายให้สอดคล้องกับความ
ต้องการของประเทศ มหาวิทยาลัยควร้มีมาตรฐานเดียวกันในบางกรณี อาทิ เงินเดือน ตำแหน่ง
ทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเงินและสวัสดิการ

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย

ผู้จะเป็นกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการ
ศึกษา เสียสละ มีความเป็นธรรม และอุทิศเวลาให้งานของส่วน บทบาทหน้าที่ของส่วน
มหาวิทยาลัย จะต้องสามารถกำหนดทิศทางทั้งในระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งตรวจสอบการทำงาน
ของผู้บริหาร

1.3.2 การได้มาซึ่งกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยควรได้มาจาก การสรรหา โดย
ให้บุคลากรภายในมีสิทธิเสนอชื่อและมีส่วนร่วมกันในการพิจารณา ซึ่งอาจจะระบุให้ในข้อบังคับ
ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

วาระของสภากลุ่มในวาระละปีประมาณ 2 – 4 ปี จะอยู่ก้าวกระโดดได้ ถ้า
ประชาชนเห็นว่ามีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยนั้นๆ

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีควรมีคุณสมบัติต้านวิชาการและการบริหาร โดยมีตำแหน่งทาง
วิชาการระดับศาสตราจารย์ มีบทบาทหน้าที่บริหารพัฒกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้า
หมายที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย สนองต่อนโยบายของประเทศ และสังคมโดยทั่วไป

1.4.2 การได้มาซึ่งอธิการบดี

การได้มาซึ่งอธิการบดี ควรมามากจากการสรรหาที่มีระบบไปร่วมแสดงความคิดเห็น
ได้เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของประชาชน

1.4.3 วาระของอธิการบดี

ควรมีวาระ 2 – 4 ปี และไม่ควรอยู่ในตำแหน่งเกิน 10 ปี

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

ทำหน้าที่กำหนดหลักสูตร การเปิดสอน การวิจัย การเสนอให้ปริญญา การจัดตั้ง¹
แบ่งงาน ยุบ รวม เลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และการพิจารณาตำแหน่งวิชาการในระดับผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์

2.2 งบประมาณของสภาวิชาการ

ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน คือ ผู้ทรงคุณวุฒินอกมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร
และคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่าส่วนอื่น

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการอาจทำได้หลายปี เช่น อาจจะได้จาก
การให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านผลงานที่เสนอมาโดยตรงตามระบบ หรือ อาจจะได้จากการพิจารณาเห็นว่า
ผลงานทางวิชาการของบุคคลนั้นมีคุณภาพก็สามารถให้ตำแหน่งทางวิชาการได้ โดยไม่ต้องเสนอ
ตามระบบในการอ่านผลงาน

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในทางราชการอาจทำได้หลากหลายแนวทางควรประกันตั้งแต่การจัดหลักสูตร การสอน สื่อ การวัดประเมิน โดยการประเมินจากผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงาน การประเมินโดยนิสิต และการประเมินตนเอง

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

ความมุ่งค์กรภายนอกต้องสอบถามการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อให้ทราบดุเด่น จุดด้อย เแล้วนำไปพิจารณาปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการประกันคุณภาพต้องเป็นผู้มีความเที่ยงธรรม รอบรู้ เชี่ยวชาญสูงที่จะประเมิน

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะของบุคคล ตามกฎหมายจะต้องสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย มิฉะนั้นจะถูกกลั่นแกล้งจากผู้บริหารที่มีความไม่เป็นธรรมได้

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ควรเป็นไปตาม ทิศทางเดียวกับการพัฒนามหาวิทยาลัย และความต้องการของประเทศ

3.3 ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลจะต้องมีลักษณะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัย เพื่อทันต่อเหตุการณ์ของสังคม การบริหารงานบุคคลควรบริหารในรูปของคณะกรรมการมีก้ามหล่าย ฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัยได้มาจาก การแสวงหาของมหาวิทยาลัย โดยการอนุมัติ เห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

การพิจารณาเงินอุดหนุนในส่วนของรัฐจัดสรรงให้ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณ

รายได้ตามรายหัวของนิสิตนักศึกษาในสาขาต่างๆ ซึ่งจะต้องลงทุนที่แตกต่างกัน

4.3 ประเมินและข้อมั่งคบว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ประเมินและข้อมั่งคบว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินจะต้องเป็นหลัก
สากล มีระบบที่ตรวจสอบได้ง่าย

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

การตรวจสอบระบบการบัญชี จะต้องมีหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน
ตรวจสอบบัญชี ได้ทุกๆ ระยะ สามารถเผยแพร่ต่อสาธารณะได้อย่างกว้างขวาง

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 10 เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาการศึกษาสร้างให้คนมีคุณภาพอยู่กับสังคมได้เป็นอย่างดี ไม่ทำให้สังคมเดือดร้อน เป็นที่พึ่ง恃้านความรู้ให้กับสังคม เป้าหมายของมหาวิทยาลัยต้องสร้างคนดีมีคุณภาพสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการทำงานได้ดี มีประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม พันธกิจของมหาวิทยาลัยควรจะมุ่งด้านการวิจัยมากขึ้น

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างที่คล่องตัว มีขั้นตอนสั้นรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ พันธกิจต่างๆ ควรสิ้นสุดที่ส่วนมหาวิทยาลัย นอกจากการจัดบงประมาณ การอุทธรณ์ร้องทุกษ์ และการพิจารณาดำเนินคดีทางอาชญากรรม ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) พิจารณา เพื่อให้มีเกณฑ์เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน มหาวิทยาลัยจะมีส่วนมหาวิทยาลัยกำหนดและควบคุมนโยบายให้คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะบริหารไปตามทิศทางที่ส่วนมหาวิทยาลัยกำหนด

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย

ส่วนมหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่าประมาณร้อยละ 30 ผู้บริหารและตัวแทนอาจารย์ข้าราชการครูน้อยกว่าจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ คุณสมบัติของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย ต้องมีความรอบรู้ในสาขาวิชาที่ตนได้ศึกษามาอย่างลึกซึ้ง มีเวลาให้กับงานในตำแหน่งอย่างเต็มกำลัง ส่วนมหาวิทยาลัยต้องกำหนดนโยบายให้ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการ

1.3.2 การได้มาของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย

การได้มาของส่วนมหาวิทยาลัยมักได้มาจากระบบพระคพมากกว่าจะ

ได้คุณดีมีอาชีพเข้ามาในแวดวงวิชาการ การได้มาคราวใช้ระบบการสื่อสารจากประชาชน เพื่อประชาคมโดยแท้จริง

1.3.3 ภาระของสภามหาวิทยาลัย

จะอยู่ในภาระหนึ่ง ประมาณ 2 – 3 ปี จะอยู่กับภารกิจได้ แล้วแต่ประชาชนจะเห็นความสำคัญเสนอขอเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีควรเป็นผู้มีความรู้มีประสบการณ์ด้านวิชาการ และด้านบริหาร ความมีตัวแทนแห่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์ อธิการบดีต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีเดินันในครรลองของประชาธิปไตย มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ อุทิศเวลาให้มหาวิทยาลัย และปฏิบัติภารกิจตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบนโยบาย และมีอธิการบดีเสนอขอนโยบายต่อสภามหาวิทยาลัย

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี

การได้มาของอธิการบดีควรได้มาจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย หรือภายนอกมหาวิทยาลัย และการเสนอแนะของรัฐบาล โดยใช้ระบบการสื่อสารจากประชาชน มากกว่าที่จะได้มาจากภารกิจเดือกตั้ง บุคคลที่ได้รับการเสนอขอเป็นอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติที่นิยมของประชาคมพอสมควร

1.4.3 ภาระของอธิการบดี

ภาระของอธิการบดี ควรอยู่ในระหว่าง 3 – 4 ปี ไม่ควรดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระ ติดต่อกัน หากจะดำรงตำแหน่งเดิมอีกจะต้องมีภาระมาคั่นเสียก่อน

1.5 ขึ้นๆ

มหาวิทยาลัยควรเปิดกว้างให้นักเรียนที่ยากจนเข้าศึกษาได้มากที่สุด การศึกษาควรเป็นการบริการของรัฐ เก็บค่าเล่าเรียนถูก รัฐควรลงทุนให้มากกว่าประชาชน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

การบริหารงานราชการควรแยกออกจากงานด้านบริหาร พยายามให้สิ้นสุดที่สภาวิชาการให้มากที่สุด สภาวิชาการจะทำหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย และดำเนินการเรื่องวิชาการตามความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

2.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

สาขาวิชาการควรมีผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาสาขาวิชาการ มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาสาขาวิชาการ มีรองอธิการบดี คณบดีเป็นกรรมการ มีตัวแทนจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเป็นกรรมการ

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวແນ່ງທາງວິຊາການ

การพิจารณาตัวແນ່ງທາງວິຊາການเป็นหน้าที่ของสาขาวิชาการ นอกจากตัวແນ່ງທາງສາທາລະນະ ควรจะให้คณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัยดำเนินการ หากสาขาวิชาการของแต่ละมหาวิทยาลัยมีผู้ทรงคุณวุฒิเพียงพอ ก็สามารถดำเนินการได้ ตัวແນ່ງທາງວິຊາການเป็นตัวແນ່ງติดตัว และมีค่าตอบแทนในระหว่างรับราชการ

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

ระบบการประกันคุณภาพ ต้องมีการประกันคุณภาพ ทั้งระบบตั้งแต่องค์กร ผู้บริหาร ผู้สอน และอื่นๆ โดยเฉพาะการประกันคุณภาพในพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ หากเด่น จุดด้อย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก จะต้องมีบุคลากรภายนอกที่มีคุณธรรม มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นอย่างดี เพื่อจะได้เสนอแนะปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรมีฐานะเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ต่ำกว่าฐานะเดิมของการเป็นข้าราชการจะเรียกว่าได้ ก็ได้ แต่ฐานะทางกฎหมายจะต้องให้บุคลากรมีศักดิ์ศรีและมีความมั่งคงในวิชาชีพของตน

3.2 การกำหนดกรอบตัวແນ່ງ และอัตรากำลัง

การกำหนดตัวແນ່ງ และอัตรากำลัง จะเป็นไปตามทิศทางที่สภามหาวิทยาลัย

มอบนโยบาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ ภาระงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีภาระงานมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งในด้านการสอน การวิจัย และการบริการต่อสังคม บุคลากรที่มีคุณภาพ และสาขาวิชาที่ขาดแคลนควรจ้างต่อไป แต่ต้องมีการประเมินทุกๆ ระยะ

3.3 ระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลควรมีความอิสระยึดหยุ่น ไม่ติดกับระเบียบทางราชการเดิม สมกับมหาวิทยาลัยมีอำนาจกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลได้อย่างรวดเร็ว

3.4 ขึ้นๆ

สวัสดิการ สิทธิประโยชน์จะต้องไม่น้อยกว่าเดิม การจ่ายค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงคุณวุฒิ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงาน

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เงินค่าหอน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าตอบแทนทางด้านวิจัย ค่าที่ปรึกษา ค่าประกอบกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ตลอดจนงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

รัฐจะจัดสรรเงินอุดหนุนให้กับมหาวิทยาลัยในปีหน้า ทั้งหมด (Block Grant) โดยมีกรรมการจัดสรรงบประมาณคณานึงพิจารณา สมกับมหาวิทยาลัยมีอำนาจและความรับผิดชอบในการนำเสนอของบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาล

4.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารเงินจะสิ้นสุดที่ส่วนมหาวิทยาลัย

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

การใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งเงินงบประมาณของรัฐที่จัดสรรให้ เช่น เงินกองทุนคงยอดเงินต้น เงินงบประมาณแผ่นดิน รัฐมีอำนาจตรวจสอบการใช้จ่ายเงินมหาวิทยาลัยต้องมีระบบตรวจสอบการบริหารภายใน และภายนอกเพื่อตรวจสอบการใช้งบประมาณทุกประเภท

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 11
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา รัฐต้องพึ่งรับหน้าที่สนับสนุนการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ถือว่าเป็นการให้บริการการศึกษาของรัฐ โดยรัฐจะต้องทำหน้าที่ลงทุนเป็นหลัก ประชาชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษา เช่นเดียวกัน เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ พัฒนาคนในอนาคตให้เป็นสมองของชาติที่มีคุณธรรมและมีคุณภาพในสังคม สำหรับพันธกิจควรมุ่งเน้นการวิจัยมากขึ้น ขณะเดียวกันก็พัฒนาด้านการสอน การบริการวิชาการ และทำบุญบำรุงศิลปวัฒนธรรมด้วย

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

โครงสร้างจะเป็นระบบการตัดสินใจเบ็ดเสร็จในส่วนมหาวิทยาลัยนั้นๆ โดยมีกรรมการอุดมศึกษาวางแผนรวมทั้งฐานให้เป็นเกณฑ์กลาง คณะกรรมการมหาวิทยาลัยจะสนองนโยบายรัฐ และส่วนมหาวิทยาลัยดำเนินภารกิจไปตามจุดเด่น หรือศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ผู้ที่จะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง มีเชื่อเสียงทางด้านวิชาการในระดับประเทศและต่างประเทศ มีความเสียสละ อุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในบทบาทที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบายและเสนอแนวทางให้แก่คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรได้มาจาก การสรรหาของประชาชนในมหาวิทยาลัย โดยนายกสภाฯ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง อธิการบดี และประธานสภากาชาดย์ควรเป็นกรรมการสภากาฯ โดยตำแหน่ง ตำแหน่งอื่นๆ คือ ตัวแทนคณบดี และตัวแทนอาจารย์ ข้าราชการควรเป็นตำแหน่งที่ได้มาจาก การเลือกตั้ง กรรมการสภากาชาดจาก

สาขาวิชาการ ผู้แทนอาจารย์ ข้าราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมากกว่า
บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

วาระของกรรมการสภามหาวิทยาลัยครั้งนี้วาระดำเนินการต่อเนื่อง 2 – 3 ปี

ควรจะอยู่ต่อเนื่องยาวนานกว่าวาระของผู้บริหาร เพราะจะได้ประเมินผลงานได้

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีควรมีผลงานทางวิชาการ และประสบการณ์ด้านบริหาร เป็นผู้มี
วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีเชื่อมโยงในระดับชาติ และต่างประเทศ รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มี
ความรับผิดชอบเป็นผู้นำที่ดี

1.4.2 การได้มาซึ่งอธิการบดี

อธิการบดีควรมากจากการสรรหา โดยมีคณะกรรมการสรรหาคณบดีชื่อ
มาจากตัวแทนผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการสรรหา โดยให้
ประชาชนในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

1.4.3 วาระของอธิการบดี

วาระ 3 – 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 วาระ จะดำเนินการต่อเนื่องอีกได้ แต่ต้องมีวาระ
ของบุคคลอื่นขึ้นเสียก่อน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการ

การบริหารงานวิชาการต้องมีเสรีภาพทางวิชาการแยกออกจากงานบริหาร มี
สาขาวิชาการดำเนินการกิจด้านวิชาการโดยเฉพาะ ซึ่งจะทำหน้าที่กำหนดหลักสูตร การจัดตั้งและ
ยุบหน่วยงาน การพิจารณาตัวແเน່ງทางวิชาการ และการพิจารณางานด้านวิชาการของ
มหาวิทยาลัย

2.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี หัวหน้า
ภาควิชา ผู้แทนตัวແเน່ງทางวิชาการระดับ รศ. ขึ้นไป และตัวแทนจากอาจารย์ พนักงานฝ่ายวิชา
การสาขาวิชาละ 2 คน

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการควรมีรายรูปแบบมีทั้งการตั้งกรรมการข้ามผลงาน และได้มามาด้วยรูปแบบอื่นๆ เช่น การได้รับการยอมรับจากแวดวงทางวิชาการสาขานั้นๆ การสร้างผลงานเป็นที่ปรากฏ โดยได้รับรางวัลระดับโลก เป็นต้น

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

มีการประกันคุณภาพภายใน โดยบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงและพัฒนา

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก โดยองค์กรจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นที่ยอมรับ และมีความรอบรู้ในภารกิจในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี ระบบการประกันควรเป็นองค์คุณะบุคคล

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

บุคลากรควรมีสถานภาพในทางกฎหมายที่มีความมั่นคงเป็นบุคลากรของรัฐ

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

ควรพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม

3.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ควรมีข้อกำหนดในการสร้างบุคลากร การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ออกจากงาน ระเบียนวินัย การลงโทษ อุทธรณ์ โดยให้มีความสอดคล้องและสอดรับกับแนวทางของศาลปกครอง 3.4 อื่นๆ

การบรรจุบุคลากรจากสำนักงานไปสู่บุคลากรของมหาวิทยาลัยอิสราเอล อาจกำหนดระยะเวลาปรับสถาณสภาพ 1 – 3 ปี โดยให้อนไปยังหน่วยงานใหม่แล้วมีการประเมินภายหลัง ซึ่งอาจมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยความมีอำนาจจัดทำประโยชน์จากทรัพย์สินของตน ทั้งที่เป็นที่ราช
พัสดุ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล โดยรัฐจัดงบประมาณมาทั้ง
หมดตลอดปีให้มหาวิทยาลัยบริหารการเงินเอง โดยการตรวจสอบและอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย

4.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ในระเบียบและข้อบังคับควรจะกำหนดให้มีคณะกรรมการการเงิน เพื่อทำหน้าที่
จัดสรรงบอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งรวมมีองค์ประกอบจากตัวแทนรัฐบาล องค์กรที่เกี่ยวข้อง
กับการศึกษาของชาติ และผู้แทนจากมหาวิทยาลัย ระเบียบและข้อบังคับดังกล่าวควรได้รับการ
ยอมรับจากประชาชน และรัฐบาล

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

มีการจัดระบบการบัญชีที่ถูกต้องเป็นสากล และให้มีการตรวจสอบบัญชีเป็น
ประจำ ทั้งองค์กรของรัฐ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการธุรกิจ สถาบันแทนราษฎร และ
บุติมานาชิก เป็นต้น

4.5 อื่นๆ

หากรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย รัฐบาลจะต้องจัด
สรรงบประมาณแผ่นดินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 12
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

การศึกษาเป็นการบริการของรัฐเป็นส่วนใหญ่ เพื่อคนที่ทั่วไปมีโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้น เป้าหมายทางการศึกษาเพื่อสร้างคุณภาพของประชากรในอนาคต นำไปรับใช้สังคมและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข โดยพันธกิจของมหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสร้างผลงานวิจัยรับใช้สังคม บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทมากขึ้นสามารถควบคุมการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารได้ ควรมีโครงสร้างที่มีขั้นตอนน้อยที่สุด

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เสียสละ และอุทิศให้กับมหาวิทยาลัย อย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เสนอโดยนายต่อสภามหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิควรได้มาจาก การสรรหาของบุคลากร อธิการบดี ควรได้มาโดยตำแหน่งประธานสภากาชาดอาจารย์ควรได้มาโดยตำแหน่ง สำหรับตัวแทนอาจารย์และข้าราชการ ควรได้มาจาก การเลือกตั้ง เพื่อเป็นตัวแทนแต่ละฝ่ายกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ควรเกิน 20 คน ผู้ทรงคุณวุฒิควรมีสัดส่วนที่มากกว่า

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

มีวาระ 2 ปี สามารถดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้

1.4 ອົກສອນ

1.4.1 คุณสมบัติ แลระบบพาทหน้าที่ของอธิการบดี

ต้องมีประสบการณ์ด้านบริหาร มีตำแหน่งทางวิชาการ และเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม เอก เป็นที่ยอมรับในแวดวงในประเทศและต่างประเทศ ทำหน้าที่บริหารพันธกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี

ควรได้มาจากการสร้างเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี

1.4.3 วาระของอธิการบดี

วาระ 3 – 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 วาระ คือ 8 ปี

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการ

บทบาทของสาขาวิชาการจะทำหน้าที่แทนภารกิจของผู้บุนเดิร์ฟาร์มีส่วนร่วมในการโดยเฉพาะ
ดูแลเรื่องวิชาการของมหาวิทยาลัยรวมทั้งระเบียบ ข้อบังคับ และการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
ของบุคลากร การบริหารงานวิชาการจะต้องสร้างให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีเสรีภาพทางวิชา
การอย่างจริงจัง โดยสามารถเข้ามายังความได้โดยไม่หวั่นไหวกับอิทธิพลของผู้บุนเดิร์ฟาร์มและนักการเมือง

2.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

ความมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และประชาชน แยกอิสระมา
จากฝ่ายบริหาร

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวแหน่งทางวิชาการ

การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการควรให้สภาวิชาการมีบทบาทพิจารณามากที่สุด
ทั้งในระดับ ผศ.และรศ. ส่วนระดับ ศ. นั้นองค์กรกลางคือ ก.ม. น่าจะยังคงบทบาทเดิม แต่ถ้า
มหาวิทยาลัยได้พร้อมก็สามารถดำเนินการได้เอง สามารถมีเกณฑ์พิจารณาหลักเกณฑ์ ตำแหน่ง
ทางวิชาการได้หลายรูปแบบมิใช่เฉพาะการขึ้นผลงานโดยผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

ความมีคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน จากบุคลากรภายใน และเป็นที่ยอมรับได้ของผู้ถูกประเมินตรวจสอบ การประกันคุณภาพต้องทำอย่างสม่ำเสมอและซึ่งให้เห็นข้อดี ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

จะต้องมีองค์กรภายนอกเป็นที่ยอมรับทั่วไปและเป็นการประกันทั้งระบบ นับตั้งแต่นักสูตร การสอน สื่อ วิชาการ และองค์ประกอบอื่นๆ

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ความมีฐานะเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมากกว่าเป็นพนักงาน มีความสำคัญ เป็นที่ยอมรับทั่วไปทั้งด้านกฎหมายและสังคมไม่ลดฐานะศักดิ์ศรีเดิมที่เคยมีอยู่กับคำว่า “ข้าราชการ”

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

กำหนดตามพันธกิจของงาน อัตรากำลังควรลดลงและให้ให้คุ้มค่ากับงานที่เพิ่งจะปฏิบัติ

3.3 ระเบียบและข้อบังคับฯ ด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับจะต้องผ่านการประกาศในบุคลากรภายในและมีมติ เห็นชอบโดยทั่วไป

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

จะเป็นรายได้จากการแสวงหาของมหาวิทยาลัยและการจัดสรรของรัฐบาลที่จะสนับสนุนให้กับกิจของมหาวิทยาลัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

รัฐควรให้เงินต่อมหาวิทยาลัยตามเป้าหมายการผลิตบัณฑิตโดยให้เงินมาในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปและให้มาเป็นก้อนตลอดปี (Block Grant)

4.3 ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระเบียนและข้อบังคับควรให้มีคณะกรรมการบริหารงานคณะหนึ่งมาดำเนินการโดยมีลักษณะของข้อบังคับและระเบียนมีความคล่อง อิสระ สามารถตรวจสอบจากทุกองค์กรได้

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบการบัญชี ต้องมีลักษณะที่เป็นแบบมาตรฐาน ตรวจสอบได้ง่ายสามารถประกาศให้ประชาชนได้ทราบบบประมาณการใช้จ่ายในแต่ละปีการศึกษา

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 13
เรื่อง กฎแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างองค์ความรู้ทั้งมวล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมและของตนได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป การให้การศึกษาของรัฐจะไม่แสวงหากำไร รัฐและประชาชนควรมีส่วนร่วมทางการศึกษา แต่ต้องไม่ทำให้ประชาชนเดือดร้อนเกินกำลัง เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพไปรับใช้สังคมในทุกส่วนของประเทศไทย พันธกิจที่สำคัญจะต้องสร้างองค์ความรู้ด้านการวิจัยให้มากขึ้น พร้อมทั้งบริการวิชาการให้สังคมและส่งเสริมท่านบุณธรรม

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

ควรประกอบด้วยองค์กรหลักอยู่ 2 ส่วน คือ สมាជานมหาวิทยาลัย และองค์กรบริหารมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของสมាជานมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสมាជานมหาวิทยาลัย

กรรมการสมាជานมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญรอบรู้ในสาขา นั้นๆ เป็นคลังความรู้ให้กับฝ่ายบริหารได้เป็นอย่างดี มีประสบการณ์ทั้งด้านบริหารและวิชาการ รวมทั้งมีความเข้าใจในกลไกของการบริหารจัดการที่ดี สมាជานมหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่วางแผนนโยบายหลักๆ ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร บริหารให้เป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์

1.3.2 การได้มาซึ่งกรรมการสมាជานมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งกรรมการสมាជานมหาวิทยาลัยจะต้องระบุไว้ใน พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนมากกว่าที่จะกำหนดไว้ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพราะสมាជานมหาวิทยาลัยเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางที่สำคัญของมหาวิทยาลัย จะทำให้แก้ไขระบบพราศ พากได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย และประชาชนจะได้มีส่วนร่วมในการกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ จะนั้นการได้มาซึ่งกรรมการสมាជานมหาวิทยาลัย อาจ

ร่วมในการกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ จะนับการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อาจได้มาจากหลายวิธีการ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิควรได้มาจากการสรรหาของคณะกรรมการที่มีความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของประชาชน ผู้บริหารอาจมาจากการเลือกตั้งของฝ่ายบริหาร อาจารย์ ก็ควรได้มาจากการเลือกตั้งของฝ่ายอาจารย์ เป็นต้น

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

2 – 3 ปี จะอยู่ก้าววาระก็ได้ แล้วแต่จะได้รับการสรรหาจากคณะกรรมการ ทั้งนี้ควรขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ไม่ว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย ถ้าได้คนไม่ดีระยะสั้นๆ จะมีประโยชน์มาก แต่ถ้าได้คนดีมาทำงานระยะเวลากว่านานจะเกิดความต่อเนื่องมีประโยชน์มากต่อองค์กรอย่างยิ่ง

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดต้องทำหน้าที่ในการบริหารมหาวิทยาลัย ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ให้ความสนใจด้านวิชาการ และนำความรู้ไปปรับใช้สังคม ตลอดจนมีหลักบริหารดัดแปลงที่ดี

1.4.2 การได้มาของอธิการบดี

การได้มาของอธิการบดี ควรมาด้วยรูปแบบของการสรรหาจากคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนหลายๆ ส่วน ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย อาทิ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จากผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ จากศิษย์เก่า และชุมชนในเขตการรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย

1.4.3 วาระของอธิการบดี

อยู่ในวาระ 3 – 4 ปี ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยกำหนด

1.5 ข้อที่ ๕

โอกาสทางการศึกษาของประชาชน ควรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีให้มากที่สุด ตามศักยภาพและเศรษฐกิจของตน จึงให้มีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้เพียงพอ รัฐจัดทำและสร้างงานให้กับประชาชน มหาวิทยาลัยจะไม่แสวงหารายได้จากผู้เรียน เพื่อเปิดโอกาสให้คนยากจนเข้าศึกษาต่อในระดับสูงมากขึ้นและบันทึกทุกคนครัวผ่านประสบการณ์จากการเข้าไปอยู่ในสังคมต่างๆ มาแล้ว

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

การบริหารงานวิชาการควรแยกออกจากบริหารงานบุคคล บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ จะกำหนดองค์ประกอบ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะการทำหนدنหลักสูตร การวิจัย การเสนอให้ปริญญา การจัดตั้งแบ่งส่วนงาน ยุบ รวม และเลิก พิจารณาต่อແเน່ງทางวิชาการ ของบุคลากร ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิชาการต่อสภามหาวิทยาลัยและประเทศ

2.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

สภาวิชาการควรมีอิสระทางวิชาการ สามารถปฏิบัติภารกิจให้สิ้นสุดที่สภาวิชาการได้ แต่บางกรณีอาจเสนอให้สภามหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกตัดสินดำเนินการ แต่ควรที่จะให้ภารกิจสิ้นสุดที่สภาวิชาการเป็นส่วนใหญ่

องค์ประกอบของสภาวิชาการควรมากจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งได้มาจากกรรมการ ของบุคคล เช่น ผู้แทนจากผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนสังคมภายนอก ตัวแทนจากผู้บริหาร ตัวแทนจากอาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และตัวแทนจากศิษย์เก่า เป็นต้น

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวແเน່ງทางวิชาการ

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตัวແเน່ງทางวิชาการส่วนใหญ่เหมือนเดิม แต่ควรมีหลักนี้อยู่ในรูปแบบในการได้มาของตัวແเน່ງทางวิชาการ เช่น อาจได้มาจากกรรมการ ของบุคคล ที่เป็นประจำโดยชนิดต่อประเทศชาติ หรือของโลกมาพิจารณาให้ตัวແเน່ງทางวิชาการ

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายใน ควรเป็นการประกันเพื่อความสร้างสรรค์ และพัฒนาตน มากกว่าจะลงโทษ หรือจับผิด ควรมีการดูแลควบคุมทุกส่วนประกอบ ตั้งแต่หลักสูตร รายวิชา กระบวนการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินคุณภาพของบัณฑิต โดยมีคณะกรรมการประเมินภายในที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับของประเทศ

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

องค์กรของรัฐต้องตรวจสอบการดำเนินการตามนโยบาย เพื่อให้ทราบถึง

ข้อเด่น ข้อบกพร่อง และสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ความมีการประกันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้รางวัล หรืองบประมาณสำหรับองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และพัฒนาไปตามทิศทางนโยบายรัฐอย่างมีประสิทธิผล

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะของบุคคลควรมีกฎหมายรองรับ และเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจ มีเกียรติในวิชาชีพที่ปฏิบัติ

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตราภาระ

ควรเป็นไปตามภาระงานและเป้าหมายของประเทศไทย และนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

3.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ควรเป็นรูปแบบของคณะกรรมการบริหารบุคคล โดยมีหน้าที่กำหนดกรอบตำแหน่ง อัตราภาระ ลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การสร้างระบบเบี้ยบวินัย ฯลฯ โดยกำหนดได้ไว้ในระเบียบและข้อบังคับในลักษณะกว้างๆ แต่ให้มีความสอดคล้องกับองค์กรของรัฐโดยทั่วไป

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

รายได้ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ กิจการทั้งหลายที่ดำเนินการโดยมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้จ่ายในการกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ต้องนำรายได้ังกล่าวส่งให้กระทรวงการคลัง

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปในลักษณะการได้รับโดยตรวจการจัดสรรของรัฐบาล หรือเงินอุดหนุนทั่วไปจากการผ่านพิจารณาจากคณะกรรมการเงินอุดหนุนของกรรมการอุดมศึกษา

4.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระเบียบและข้อบังคับจะต้องกำหนดให้มีความอิสระ มีอำนาจในการตัดสิน แต่มีความรัดกุม สามารถตรวจสอบได้ทั้งองค์กรของรัฐ เช่น คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตด.) หรือผู้ตรวจบัญชีอิสระ ตลอดจนประชาชนทั่วไป

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

มีระบบบัญชีต้องมีความสอดคล้องกับองค์กรของรัฐที่จัดสรรงบประมาณ เต็มท้อง มีอิสระคล่องตัว มีระบบเป็นสากล ตรวจสอบได้ทุกๆ องค์กร

4.5 ขึ้นๆ

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องตรวจสอบการเงินก่อนและหลังรับตำแหน่งผู้บริหาร

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 14 เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยความมุ่งถึงความเป็นเลิศด้วยปรัชญาความพอเพียง โดยเน้นความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล ความรอบคอบ เพื่อให้เกิดความสมดุล มีความพร้อม ใน การรองรับความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อพัฒนาความยั่งยืนไปกับธรรมชาติ ซึ่งเป็นเป้าหมาย สุดท้ายของมหาวิทยาลัย ก็คือความเป็นเลิศทางวิชาการของแต่ละมหาวิทยาลัย ในการทำ ประยุทธ์ให้แก่ประเทศชาติทั้งสิ้น สำหรับพันธกิจที่สำคัญได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย และการบริการสังคม ซึ่งมหาวิทยาลัยที่ทันสมัยควรเน้นการวิจัยให้มากขึ้น

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยส่วนมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรสูงสุด โดยมีทีมผู้บริหารประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา เป็นต้น เป็นผู้ดำเนินงานภายใต้มหาวิทยาลัยตามแนวโน้มนโยบายของส่วนมหาวิทยาลัย และรัฐบาล เป็นหลักสำคัญ

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิที่จะเป็นกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยจะต้องมีคุณสมบัติใน เรื่องวิสัยทัศน์ทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวในการตัด สินใจ ฯลฯ

1.3.2 การได้มาของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย

การได้มาของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยควรได้มาโดยวิธีการสรรหา ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อสำหรับคณะกรรมการสรรหาควรเป็นผู้ทรง คุณวุฒิระดับศาสตราจารย์ เพราะมีประสบการณ์ด้านบริหาร และด้านวิชาการเป็นอย่างสูง สามารถพิจารณาได้กรองผู้ที่มีคุณสมบัติได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

วาระละ 2 ปี โดยไม่ควรกำหนดจำนวนวาระ อาจอยู่ในวาระอย่างต่อเนื่อง เมื่อปฏิบัติน้ำที่ได้อย่างมีความเป็นธรรม และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นผลงานได้อย่างชัดเจน

1.4 อธิการบดี

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีจะเป็นบุคคลภายนอก หรือภายในมหาวิทยาลัยก็ได้ ไม่ควร ปิดกันอายุ 60 ปี เท่านั้น หากสุขภาพพลานามัยดีสามารถเป็นผู้บริหารได้ผู้จะดำรงตำแหน่ง อธิการบดีต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ เป็นนักวิชาการเป็นนักจัดการที่ดี มีน้ำใจนักกีฬา มีจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ รอบรู้การกิจของมหาวิทยาลัย และอุทิศตนได้ตลอดเวลา

1.4.2 การได้มารของอธิการบดี

ควรจะได้มาโดยการสรรหามากกว่าที่จะใช้กระบวนการเลือกตั้ง เพราะจะ เกิดระบบพโรคพวงมากขึ้น ควรมีคณะกรรมการสรรหาที่เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัย อาทิ กรรมการสรรหาควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญใน หรือมีตำแหน่งทาง วิชาการในระดับศาสตราจารย์

1.4.3 วาระของอธิการบดี

อาจอยู่ในวาระ 2 – 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 – 5 วาระ (ไม่เกิน 10 ปี) อาจได้วิบ การแต่งตั้งใหม่ก็ได้ แต่ต้องมีบุคคลอื่นมาดำรงตำแหน่งคันเดียวก่อน

1.5 ปัจจัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรมีลักษณะคล้ายรูปแบบ เช่น เป็นแบบแบบ ไตรภาคี โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และอาจารย์ ควรมีสภาวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา ต่างๆ เข้ามาเป็นส่วนด้วย และอาจมีศิษย์เก่ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ได้

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ

สภาวิชาการจะมีอำนาจหน้าที่อนุมัติหลักสูตรเปิดสอนให้สอดคล้องกับพิธีทางที่ รัฐกำหนด สามารถจัดตั้งยุบเลิกหน่วยงานต่างๆ ตลอดการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการ ศึกษา ทั้งนี้สภาวิชาการควรมีอิสระจากฝ่ายบริหาร

2.2 องค์ประกอบของสถาบันวิชาการ

ความมีผู้แทนจากฝ่ายบริหาร อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และประธานภายนอก
มหาวิทยาลัย ทั้งนี้บุคลภายนอกความมีสัดส่วนมากกว่า เพราะจะมีองค์กรด้วยความเป็นธรรม
ได้ดียิ่งขึ้น

2.3 หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

การได้มามีชื่อตำแหน่งวิชาการ อาจจะได้จากการพิจารณาผลงานด้วยการอ่าน
ตัวรวม งานวิจัย หรือผลงานในลักษณะอื่นๆ และควรเปิดโอกาสให้กับบุคลากรที่ไม่ประสบความสำเร็จเสนอ
ผลงาน แต่มีผลงานประจักษ์ และเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ รวมทั้งระดับโลก ตำแหน่งวิชาการ
ดังกล่าวไม่ได้ต้องขอผลงาน แต่มีความมั่นคงค้นหา แล้วพิจารณาให้ตำแหน่งทางวิชาการ

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการประกันคุณภาพภายในนับตั้งแต่องค์กร
โปรแกรมวิชา ภาควิชา คณะ สถาบัน เป็นต้น อาจารย์ผู้สอนก็ต้องมีการประกันทุกๆ รายวิชาที่รับ
ผิดชอบ เพื่อจะได้รู้จัดต่ออย่างดีเด่น ขององค์กรในทางที่จะส่งเสริมพัฒนาให้ดียิ่งต่อๆ ไป ควรมีการ
ประกันคุณภาพอยู่เป็นนิจ และให้อีกเป็นระบบปกติของมหาวิทยาลัย

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

ความมีการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย องค์กรดังกล่าวจะ
ต้องเป็นที่ยอมรับจากสังคมโดยทั่วไปว่ามีความรอบรู้ในสาขาวิชานั้นๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งมีความ
เป็นธรรมเป็นที่ตั้ง เป็นการประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนา

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

การบริหารงานบุคคลควรบริหารในรูปของคณะกรรมการ มีความเป็นธรรม โปร่ง
ใส สามารถตรวจสอบได้ ฐานะของบุคคลควรเป็นบุคลากรพิเศษ ที่แยกออกจาก
ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.พ.) และเป็นข้าราชการพิเศษอยู่ในคณะกรรมการข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) โดยตรง

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง ให้เข้มข้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ สำนับตำแหน่งวิชาการในระดับศาสตราจารย์ครัวให้ ก.ม. พิจารณา หรือถ้ามีหน้าที่ไม่สามารถดำเนินการได้ แต่ต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน

3.3 ระเบียน และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียนควรจะมีลักษณะยืดหยุ่น สามารถแก้ไขได้โดยสภามหาวิทยาลัย และการบริหารงานบุคคลควรดำเนินการในรูปแบบบุคคลมากกว่าที่ฝ่ายบริหารจะดำเนินการโดยกลุ่มของตนเอง การเลื่อนวิทยฐานะต้องมีเกณฑ์กลางกำหนด มีการโอนย้ายระหว่างหน่วยงานได้

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็นรายได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถหาเองได้ นอกเหนือจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถใช้ได้ทันทีเมื่อได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

การจัดสรรเงินของรัฐควรให้ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย การพิจารณาจัดสรรเงินความมีคุณภาพและการพิจารณางบประมาณจากระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะ การพิจารณาควรพิจารณาจากโครงการ และภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงจำนวนนิสิตผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของสังคมด้วย

4.3 ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระเบียนข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินควรมีลักษณะคล่องตัว แต่สามารถตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณได้ทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการประกาศให้สังคมได้รับรู้ ตลอดจนองค์กรของรัฐ และองค์กรอื่นๆ สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบการจัดทำบัญชีและการตรวจสอบจะต้องจัดเป็นระบบสากล รัฐสามารถตรวจสอบกับสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการให้ มีการตรวจสอบภายใน และภายนอกทุกๆ ภาคการเรียน ผู้บ่าวมมหาวิทยาลัยจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบบัญชีของตนและผู้ใกล้ชิด ทั้งก่อนรับตำแหน่ง และหลังรับตำแหน่งผู้บ่าวม

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 15
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ**

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา ปณิธาน เป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ปรัชญาการศึกษาควรมีลักษณะกึ่งรัฐสวัสดิการ รัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณให้มากกว่า รัฐต้องลงทุนการศึกษาโดยเป้าหมายของมหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อไปรับใช้สังคม ซึ่งพันธกิจของมหาวิทยาลัยควรจะเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมมากขึ้น

1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย

จะมี 2 ส่วนที่สำคัญ คือ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดและตรวจสอบนโยบาย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วย คณะกรรมการวิชา เป็นผู้ดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัยและรัฐบาล

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติผู้จะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรจะเป็นบุคคลภายนอกที่มีองค์ความรู้ในการกิจของมหาวิทยาลัยเป็นผู้อุทิศตน เพื่อส่วนรวม เป็นผู้มีคุณธรรมและความเป็นธรรมสูง ด้วยบทบาทของสภा การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

1.3.2 การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การได้มาของสภากล่าวจาก การสรรหาของบุคลากรทั่วภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการสรรหาที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมาจากบุคคลภายนอก ผู้แทนรัฐบาล ผู้บุรุษ อาจารย์ และข้าราชการ บุคคลภายนอกควร้มีมากกว่าบุคคลภายในมหาวิทยาลัย

1.3.3 วาระของสภามหาวิทยาลัย

วาระของสภากล่าวว่าจะ 2 – 4 ปี จะอยู่กึ่งวาระและอยู่กึ่งสมัยก็ได้ ถ้าได้รับการสรรหาเข้ามา

1.4 ឧទិការណី

1.4.1 คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร หรืออยู่ในตำแหน่ง
วิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา มีผลงานเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป
มีความเป็นผู้นำ ริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี เป็นกันเอง มีหลักการบริหารจัดการที่ดี สนองวัตถุประสงค์ของ
สภามหาวิทยาลัยและประเทศไทย

1.4.2 การได้มาของภารกิจการเดี่ยว

การได้มาของอธิการบดี ความจาก การสร้างนามากกว่าการเลือกตั้ง แต่ผู้เป็นอธิการบดีควรจะได้รับการชื่นชอบจากภยบุคลากรภายในและนอกมหาวิทยาลัยมากพอสมควร

1.4.3 วาระของอธิการบดี

วาระ 3 – 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 วาระ เพราะจะทำให้เกิดติดกัน เต็มแน่น

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการ

สภากากรมีบทบาทบริหารงานวิชาการ เช่น กำหนดหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดตั้งยุบเลิกหน่วยงาน การพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ การให้บัณฑิตวุฒิ ตลอดจนการออกระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทางวิชาการ

2.2 องค์ประกอบของสาขาวิชาการ

องค์ประกอบ ความจากบุคลากรหลาย ๆ ส่วน เป็นรูปแบบคณะกรรมการสร้าง
 เช่น มีตัวแทนจากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรเอกชน อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณาจารย์
 และข้าราชการ โดยพยายามให้การดำเนินงานสั่นสุดในสาขาวิชาการมากที่สุด

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการครัวเป็นบรัทดฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมไม่เหลือมล้ากัน มีมาตรฐานเดียวกันครอมี ก.ม. ทำหน้าที่เป็นองค์รวม และพิจารณาตำแหน่งศาสตราจารย์ รวมทั้งค่าตอบแทน เงินเดือนของบุคลากรด้วย

2.4 ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

2.4.1 การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในครัวด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ แผนงาน การเรียนการสอน กิจกรรมนิสิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงทางวัฒนธรรม การบริหารและการจัดการ การเงินและงบประมาณ ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการประกันคุณภาพภายในควรให้บุคลากรในเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานตรวจสอบควบคุมคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

2.4.2 การประกันคุณภาพภายนอก

สถาบันต้องจัดระบบการประกันคุณภาพในลักษณะเดียวกับการประกันคุณภาพภายในโดยให้หน่วยงานภายนอกตรวจสอบและการประเมินคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอ

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล

ฐานะของบุคคล ควรสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งสถานภาพและศักดิ์ศรี

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง

กรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ควรเป็นไปตามเป้าหมายพิเศษทางของมหาวิทยาลัย โดยเน้นถึงความจำเป็นของพันธกิจ ให้คนให้คุ้มกับงานที่เพียงพอ

3.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลควรยึดหยุ่นให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการ มีขั้นตอนคล่องตัว และมีความอิสระ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย

ได้แก่ ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าธรรมเนียมทางวิชาการ การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนของรัฐ และอื่นๆ

4.2 การพิจารณาเงินอุดหนุน

ความมีคณะกรรมการระดับอุดมศึกษามาพิจารณาเงินอุดหนุนเป็นการเฉพาะ

ระบบการอุดหนุนควรให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้มาทั้งหมด มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายเงินได้โดยการเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

4.3 ระบบเบี้ยนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ระบบเบี้ยนและข้อบังคับควรมีลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายโดยสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบของรัฐบาล

4.4 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

ระบบการบัญชี ควรมีลักษณะสากล สามารถตรวจสอบได้ทั้งองค์กรของรัฐ เชกชัน และประชาชน

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามการสนทนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ

**แบบสอบถามการสนทนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ**

คำชี้แจง

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่ม หรือแบบสัมภาษณ์ เจาะลึกแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ
2. แจกเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ “หลักการสู่หลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย อิสระของรัฐ”
3. ผู้สัมภาษณ์นำประเด็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒินามาสนทนากลุ่มเพื่อสอบถาม แนวคิดต่าง ๆ

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 มีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับปรัชญา การจัดการศึกษาในระดับ บุคคลศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาตรี รัฐควรให้โอกาสการเข้าศึกษาต่ออย่างกว้างขวางหรือไม่ รัฐและประชาชนควรมีส่วนร่วมต่อการศึกษาในระดับนี้อย่างไร

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมี ความรู้ มีคุณธรรม และซื่อสัตย์ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการ ทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นแนวคิดที่เหมาะสมหรือไม่ ควรมีพันธกิจอื่นใด อีกหรือไม่

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยจะมีความอิสระ คล่องตัว ภารกิจส่วนใหญ่จะสืบสาน ที่ส่วนมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

1.2.2 รัฐบาลจะประสานงานและควบคุมมหาวิทยาลัยในเรื่องใดบ้าง

1.2.3 การกำหนดโครงสร้างของมหาวิทยาลัยโดยมีส่วนงานมหาวิทยาลัยที่นำหน้าที่กำหนด และความคุณโดยนัย ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการ เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมเพียงใด

1.2.4 สถาอาชาร์ ควรกำหนดได้ในโครงสร้างของมหาวิทยาลัยหรือไม่ และควรมีบทบาทอย่างไร

1.3 องค์ประกอบของส่วนงานมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของส่วนงานมหาวิทยาลัย ควรเป็นอย่างไร

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี ควรเป็นอย่างไร

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สาขาวิชาการ มีองค์ประกอบ มีบทบาทหน้าที่และมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการอย่างไร

2.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก ควรเป็นอย่างไร

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล มีสถานภาพเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย โดยแยกมาจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีอิสระขึ้นตรงต่อคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) และสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ จะทำให้บุคลากรมีความมั่นคง และมีศักดิ์ศรี ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ควรเป็นอย่างไร

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยและการพิจารณาเงินอุดหนุนควรเป็นอย่างไร

4.2 ระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ควรมีแนวคิดอย่างไร

4.3 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ ควรเป็นเช่นใด

- 4.4 หากรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอ ค่าใช้จ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาจากแหล่งใด ๆ ได้ รัฐบาลควรจะสนับสนุนอย่างไร
- 4.5 มหาวิทยาลัยต้องแสดงการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปีอย่างไร
- 4.6 นายกสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ ควรแสดงทรัพย์สินของตนเองทั้งก่อนและหลังรับตำแหน่งหรือไม่

ภาคผนวก ๙.

สรุปการสนทนากลุ่ม

**ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยหกชั้น**

**สรุปผลการสอนท่านากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียน ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 9 คน
 2. กลุ่มผู้ปกครองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนจำนวน 9 คน
 3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายมาจากคณะสังคมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 12 คน
 4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ จากคณะสังคมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 12 คน
- รวมจำนวน 42 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1. ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1. ปรัชญาของมหาวิทยาลัย ควรสร้างบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และให้บัณฑิตมีคุณธรรมจริยธรรม ที่เพิ่งประดงค์กล้าคิดกล้าทำนำความรู้ไปใช้ในสังคมได้เป็นอย่างดี การศึกษาในระดับปริญญาตรีควรเป็นการบริการของรัฐ รัฐต้องลงทุนเพื่อการศึกษา ประชาชนมีส่วนร่วมในการศึกษาแต่จะต้องไม่แสวงหากำไรจากการศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

1.1.2. เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือการสร้างองค์ความรู้ให้แก่บัณฑิตด้วย สรพวิชาการ และวัฒนธรรมที่เป็นเอกแท้ของชาติไทย รู้จักเลือกสรรสิ่งที่ดีงามของอารยธรรมต่างประเทศทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

1.1.3. พันธกิจของมหาวิทยาลัย ความมุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย การวิจัย จะต้องมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการอนุรักษ์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติ

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยความมีความอิสระมีขั้นตอนที่รวดเร็วถูกต้อง ภารกิจควรจะตัดสิน และลิ้นสุดที่ส่วนงานมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ส่วนสถานภาพการเป็นนิติบุคคลจะทำให่องค์กรมีความสมบูรณ์ต่อการบริหารภารกิจด้วยตนเอง ซึ่งขณะนี้มหาวิทยาลัยก็เป็นนิติบุคคลอยู่แล้ว

1.2.2. รัฐบาลจะประสานงานและควบคุมมหาวิทยาลัย โดยการเรื่อมโยงกับส่วนมหาวิทยาลัยในเรื่องนโยบายของรัฐบาล การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และการประเมินคุณภาพ

1.2.3. การกำหนดโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยให้ส่วนงานมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้ขั้นตอนการบริหารมีความรวดเร็ว มีความสะดวกยิ่งขึ้นโดยส่วนงานมหาวิทยาลัยจะมีอนันต์นโยบาย อำนาจและประสานนโยบายจากรัฐบาลโดยคณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัย(ก.ม.) ให้อธิการดีและหน่วยงานอื่นๆดำเนินงานตามภารกิจนั้นๆ

1.2.4. สภาอาจารย์ควรเป็นโครงสร้างหนึ่งในมหาวิทยาลัย เพราะจะทำหน้าที่ประสานงานและเชื่อมโยงกับอาจารย์ในเรื่องต่างๆ ระหว่างมหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการผู้บริหารในระดับต่างๆ สภาอาจารย์อาจจะมีบทบาทตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหาร และดูแลเกี่ยวกับจรรยาบรรณของอาจารย์

1.3 องค์ประกอบของส่วนงานมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของส่วนงานมหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของส่วนงานมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยต้องมีเวลาเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะตำแหน่งนายกส่วนงานมหาวิทยาลัยไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการเกินกว่า 2 แห่ง ผู้เป็นกรรมการจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีความรู้เชี่ยวชาญในสาขาที่คณะกรรมการสรรหากำหนดมีคุณธรรม และเป็นที่ยอมรับของสังคม

- บทบาทของส่วนงานมหาวิทยาลัย

มีหน้าที่มีอนันต์หมายกำหนดนโยบาย อนุมัติ ให้ความเห็นชอบการเสนอโครงการต่างๆ ของคณะกรรมการผู้บริหาร และร่วมดำเนินการกับผู้บริหารโดยเฉพาะงานด้านสภावิชาการ

- การได้มาของส่วนงานมหาวิทยาลัย

ควรได้มาจากคณะกรรมการสรรหาที่เป็นตัวแทนของปวงชน ถ้ามีการกำหนดการได้มาของคณะกรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยไว้ในข้อบังคับต้องระบุไว้ในรายละเอียดให้มากขึ้น

มิใช่นั้นแล้วจะเกิดระบบพறครพากไม่ได้คันตีความสามารถมาทำงานในสภามหาวิทยาลัย

- วาระของสภามหาวิทยาลัย

อาจมีวาระ 2 – 3 ปี จะอยู่ในวาระกี่สมัยก็ได้ถ้าประธานเห็นว่ามีผลงานและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

- คุณสมบัติของอธิการบดี

อธิการบดีต้องเป็นผู้มีความรู้มีความสามารถด้านวิชาการในระดับศาสตราจารย์ และควร มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก เป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร ประสบการณ์ด้านบริหาร และเป็นผู้มีความจริงด้วยตนเอง

- บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี

บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี ดำเนินงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยให้เป็นไป ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประสานความร่วมมือ จากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

- การได้มาของอธิการบดี

การได้มาของอธิการบดีควรได้มาด้วยวิธีการสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่ง ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องเป็นที่ยอมรับของประชากรภายในมหาวิทยาลัย แต่จะไม่ให้ เสียงข้างมากมาตัดสินการเป็นตำแหน่งผู้บริหาร จะต้องคำนึงถึงคุณธรรมและความเหมาะสมเป็น ก่อนที่ในการพิจารณา

- วาระของอธิการบดี

วาระของการดำรงตำแหน่ง วาระละ 4 ปีไม่ควรเกิน 2 วาระเป็นแนวคิดที่ดีแล้ว บางครั้งเพียงวาระเดียวอาจจะมีภelan้อยไปสำหรับผู้บริหารที่มีฝีมือควรจะมีระยะเวลาที่ยาวนาน พอกควร แต่ถ้าผู้บริหารที่ไม่พึงประสงค์ วาระละ 4 ปี ที่กำหนดอาจยาวนานเกินไป จะนั่นคณะ กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทในการเห็นชอบ ต่อการดำรงตำแหน่งอธิการบดี อย่างยิ่ง

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สภาวิชาการ

สภาวิชาการควรจะมีอิสระจากการดำเนินงานของฝ่ายบริหารโดยอธิการบดีอาจเป็น ประธานสภาวิชาการมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ มีคณบดี

สถานบัน្ត ภาควิชาเป็นตัวเห็นชอบคณะกรรมการ ทั้งนี้จะมีผู้แทนจากศาสตราจารย์ อาจารย์ มาเป็น
คณะกรรมการบริหารวิชาการ

- บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการ จะทำหน้าที่บริหารงานวิชาการของนิสิตและ
อาจารย์ โดยดำเนินงานตามสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

- หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแบ่งระดับเป็น
อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ มีความเหมาะสมแล้ว และควรมี
แนวทางการให้ตำแหน่งทางวิชาการด้วยวิธีการอื่นๆ ให้มากขึ้นกว่าเดิมแทนที่จะให้ตำแหน่ง
วิชาการเฉพาะการค่านผลงานทางวิชาการอย่างเดียวเท่านั้น

2.2 การประกันคุณภาพ

- การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในจะต้องมีองค์กรฝ่ายตรวจสอบ ที่เข้มกับสภามหาวิทยาลัยโดยตรง ตรวจสอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่องค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยแต่ละสาย และการประกันคุณภาพภายในต้องมีความเป็นธรรม

- การประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอกควรจะมีองค์กรอิสระของรัฐทำหน้าที่ประเมินองค์กรบุคลากร ประสิทธิภาพการบริหารและผลผลิต มีคุณภาพอย่างใจอาจมีงบประมาณเพิ่มเติมให้กับองค์กรที่มีคุณภาพที่ดี

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคล ควรเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมากกว่าจะใช้คำว่า “พนักงาน” หรือเป็นข้าราชการพิเศษของมหาวิทยาลัย

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายของภารกิจ ระเบียบและข้อบังคับจะต้องมีความคล่องตัวให้สามารถตัดสินใจให้คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ระเบียบและข้อบังคับควรได้รับการประชาพิจารณ์จากประชากรในมหาวิทยาลัย

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ การพิจารณาเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัย

- ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องส่งกระทรวงการคลัง รัฐจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอแก่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยจัดสรรให้ในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป รวมทั้งให้เงินกองทุนพิเศษเพื่อนำรายได้เข้ามามหาวิทยาลัย เงินที่จัดสรรให้ควรให้มามากทั้งหมดในการกิจกรรมทั้งหมด หากใช้ไม่นำมาสามารถเก็บสะสมในปีต่อๆไปได้ มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้อื่นๆมาสนับสนุนการศึกษาได้แต่ต้องไม่ห้ามกำไรด้วยการเก็บค่าน้ำยา กิตติ และค่าธรรมเนียมนิสิตที่แพงขึ้น

4.2 ระบบบัญชีและการตรวจสอบ

- ระบบ และข้อมูลจะต้องไม่ติดระบบราชการแต่จะมีความคล่องตัว คำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นประการสำคัญระบบและข้อมูล สามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ในองค์กรส่วนมหาวิทยาลัย

- ระบบบัญชีและการตรวจสอบ

ระบบบัญชีจะต้องมีลักษณะเป็นสถาลเปลี่ยนแปลงได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยองค์กรภายในและองค์กรภายนอก ตลอดจนการแสดงงบประมาณรายจ่ายและเป้าหมายที่ลุล่วงไปแล้ว ให้แก่ประชาชนทั่วไปทราบการดำเนินการนั้นๆ

**สรุปผลการสนทนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสูมตัวอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 9 คน
2. กลุ่มผู้ประกอบของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่สูมตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 9 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 สูมตัวอย่างมาจากคณะวิชาต่างๆ 3 คณะ คณะละ 4 คน คือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และ คณะเภสัชศาสตร์ จำนวน 12 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และพนักงาน สูมตัวอย่างมาจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะเภสัชศาสตร์ จำนวน 10 คน

รวม 40 คน

1. การบริหารงานที่ว่าไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยควรเปิดกว้างให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐให้มากที่สุด การศึกษาในระดับปริญญาตรีรัฐควรให้การสนับสนุนและให้เปล่ามากที่สุด ประชาชนมีส่วนร่วมหรือลงทุนเพื่อการศึกษาในอัตราส่วนที่น้อยกว่ารัฐ รึบ้าง ประเทศ เช่น เยอรมัน ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น รัฐจะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ที่สำคัญ คือ การสร้างความเป็นเลิศทางวิชา การให้เก็บบันทึก มีความรอบรู้ควบคู่คุณธรรม เป็นบันทึกที่มีคุณภาพ สามารถนำความรู้ไปใช้ในสังคมอย่างมีความสุข ทั้นนี้อย่างให้นิสิตทุกๆ คน ก่อนที่จะสำเร็จการศึกษาต้องไปฝึกปฏิบัติงานในชุมชนไม่น้อยกว่า 3 เดือน

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ที่สำคัญได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำบุญบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารพันธกิจอื่นๆ แต่บางมหาวิทยาลัยหรือบางสถาบันอาจมีพันธกิจที่เน้นเฉพาะทาง เช่น เพื่อการวิจัย หรือการเรียนการสอน เป็นต้น

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยควรจะดำเนินการกิจต่างๆ ให้มีความคล่องตัวสามารถตัดสินใจในขั้นของคณะกรรมการบริหาร หรือสภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างรวดเร็ว การให้มหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลก็จะให้องค์กรมีความอิสระ และคล่องตัวยิ่งขึ้น

1.2.2 รัฐบาลควรจะประสานงาน และควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในเรื่อง การประกันคุณภาพ การจัดสรรงบประมาณ และการตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ

1.2.3 โครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยควร มีองค์กรระดับ 2 องค์กร คือ สภามหาวิทยาลัย หรือสภามหาวิทยาลัย แล้วองค์กรของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ภาควิชา คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหน่วยงานอื่นๆ ภายในมหาวิทยาลัย

1.2.4 สภาอาจารย์ควรจะกำหนดได้ในพระราชบัญญัติ เช่นเดียวกัน โดยทำหน้าที่ประสานงานอาจารย์กับผู้บริหาร รวมทั้งเสนอแนะ และตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหาร

1.2.5 สำนักงานของสภามหาวิทยาลัยจะต้องแยกออกจากสำนักงานของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยให้มีความอิสระซึ่งกันและกัน เพื่อสามารถตรวจสอบการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มาและวาระของสภามหาวิทยาลัย
 -คุณสมบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ และบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นผู้เสียสละ อุทิศเวลาให้กับงานของสภามหาวิทยาลัยตลอดจนเป็นผู้มีความเป็นธรรมอย่างสูง
 -บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่กำหนดโดยนายให้กับคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยประสานงานเชื่อมโยงแนวคิด และนโยบายของรัฐกับฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งอนุมัติเห็นชอบและการตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการฝ่ายบริหารระดับต่างๆ

-การได้มาของสภามหาวิทยาลัยจะต้องได้มาด้วยความโปร่งใส ไม่ใช่ระบบพารค พวกรของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายอื่นๆ ควรกำหนดการได้มาให้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยโดย ตรง หากกว่าประกาศเป็นข้อบังคับ มิใช่นั้นแล้วสภามหาวิทยาลัย จะเป็นเครื่องมือของผู้บุกรุกร เพราะผู้บุกรุรากจะมีอิทธิพลต่อการได้มาของสภามหาวิทยาลัย ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่ากรรมการประจำที่นั่นๆ

-ภาระของสภามหาวิทยาลัย ที่เป็นอยู่ในขณะนี้คืออยู่แล้ว คือ มีวาระ 2 ปี จะเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัยกี่วาระก็ได้ ถ้าประธานเห็นว่ามีผลงานและมีคุณประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัย การได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยอาจได้มาทั้งการสรรหาจากคณะกรรมการ การได้มาโดยตำแหน่ง และการได้มาจากการเลือกตัวแทนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา ภาระของอธิการบดี

-คุณสมบัติของอธิการบดีต้องเป็นผู้มีผลงานทางวิชาการ หรือตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป มีประสบการณ์ทางบริหาร หรือผ่านกระบวนการอบรมหลักสูตร ของผู้บุกรุกมาแล้ว เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ ในระดับชาติและนานาชาติ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นธรรมสูง และเป็น นักบริหารจัดการที่ดี มีจิตใจเป็นนักประชาธิปไตย

-บทบาทหน้าที่ของอธิการบดีต้องเสนอโดยรายต่อสภามหาวิทยาลัยดำเนินการ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย รวมทั้งบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามทิศทางหรือ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่กำหนดให้

-การได้มาของอธิการบดี ควรได้มาจาก การสรรหาของคณะกรรมการมากกว่าจะ มาจาก การเลือกตั้งโดยตรง เพราะจะทำให้เกิดระบบพารคพวกรและเกิดความขัดแย้งในการบริหาร งาน คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี จะต้องได้มาด้วยความโปร่งใส และ เป็นตัวแทนจากบุคลากรหลายๆ ฝ่ายในมหาวิทยาลัยและนักศึกษา ทั้งนี้ผู้ที่จะสมควร ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีเสียงสนับสนุนจากบุคลากรพอสมควร แต่จะไม่ยึดเค้าโครงเป็น เครื่องตัดสินเชิงการเลือกตั้งคณะกรรมการสรรหาจะยึดคุณสมบัติอื่นๆ ประกอบ ออาทิประสบการณ์ ด้านวิชาการและบริหาร การเป็นที่ยอมรับของสังคม วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพทั่วไป ตลอดจนผลงาน อื่นๆ

-ภาระของอธิการบดีอยู่ในวาระครั้งละ 4 ปี ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน เพื่อบริการ ผู้ขาดตำแหน่งและสร้างอิทธิผลในการบริหารงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บุกรุกคนอื่นๆ เข้ามาทำ หน้าที่แทน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 องค์ประกอบ บทบาทหน้าที่ และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ

- องค์ประกอบของสาขาวิชาความมีอิทธิพลต่อ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ด้วยเห็นจาก ภาควิชา คณบดี ผู้อำนวยการสถาบันสำนัก ศูนย์ ตัวแทนจากอาจารย์ ตัวแทนจากสาขาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิตัว แทนจากสังคมภายนอก และตัวแทนจากตำแหน่งวิชาการระดับศาสตราจารย์

- บทบาทหน้าที่บริหารงานวิชาการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ สถานแห่งชาติฯ และ เป็นไปตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนให้เสร็จสิ้นที่สาขาวิชาการให้มากที่สุด ยกเว้นบางประเด็นอาจเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการสาขาวิชาฯ ระหว่างมหาวิทยาลัย หรือ คณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นผู้พิจารณา อาทิ ตำแหน่งศาสตราจารย์ เงินค่าตอบแทน เป็นต้น

- หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งแบ่งเป็นระดับ ศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เป็นตำแหน่งที่มีความเหมาะสมแล้ว โดยตำแหน่งวิชาการ ดังกล่าวจะติดตัวไปแม้จะเกณฑ์อยู่ราชการก็ตาม ส่วนการได้ตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นอยู่ในขณะนี้จะได้จากการอ่านผลงานประบทความและงานวิจัยของคณะกรรมการประเมินผลงาน การได้ตำแหน่งทางวิชาการควรได้มาจากหลาย ๆ วิธีการ อาจจะไม่ใช้การตั้งคณะกรรมการอ่านก็ได้ แต่อาจจะได้ด้วยผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

2.2 การประกันคุณภาพ

- การประกันคุณภาพภายในความมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินที่เป็นธรรม มีการประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้เรียน ประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินดังกล่าวควรเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนามากกว่าการประเมินเพื่อการลงโทษ หรือให้ออกจากองค์กร การประกันคุณภาพทางวิชาการควรมีการประกันตามพันธกิจที่รับผิดชอบ โดยการกำหนดภารกิจในตำแหน่งทางวิชาการระดับต่างๆ ควรจะมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างไว้บ้าง

- การประกันคุณภาพภายนอกควรจะมีองค์กรภายนอกที่อยู่ในการควบคุมของรัฐบาลทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านบริหารทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

การประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกต้องมีการประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้องค์กรพัฒนาทักษะน้าอย่างยั่งยืน

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 การบริหารงานบุคคลควรมีความคล่องตัวไม่ติดกับระบบราชการมาจนเกินไปฐานะตามกฎหมายของบุคลากรมีสถานภาพเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีความมั่นคงทางวิชาชีพ และมีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป สามารถให้ความคิดเห็น ชี้นำสังคมโดยไม่ต้องหวั่นเกรงต่อผู้บริหาร และรัฐบาล หากอยู่ในสถานภาพเป็นลูกจ้างจะทำให้บุคลากรไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพราะอาจจะไม่ได้รับการจ้างให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย จะนั้นควร มีสถานภาพเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย โดยเข้ากับคณะกรรมการข้าราชการในการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ซึ่งแยกออกจาก คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำนองเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการตุลาการ และคณะกรรมการข้าราชการอัยการ จะทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรา ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลควรบริหารในรูปของคณะกรรมการ มีตัวแทนจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ มาดำเนินงาน ควรมีการกำหนดลักษณะตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการประเมินประสิทธิผลตามลักษณะตำแหน่งในแต่ละปี การเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการ หรือพนักงานไปสู่การเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย ควรเป็นไปตามความสมัครใจ หรือคงสภาพเดิมต่อไปจนเกษียณอายุราชการ หรือออกกฎหมายให้ปรับเปลี่ยนสถานภาพ ส่วนการประเมินบรรจุการเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยนั้นอาจประเมินก่อนบรรจุ หรือบรรจุแล้วจึงประเมินก็ได้ โดยกำหนดระยะเวลาให้บุคลากรพัฒนาพอสมควรในเรื่องของระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการในแต่ละปี ควรจะได้ปีละ 1 ขั้น โดยอัตโนมัติ เมื่อปฏิบัติตามภาระขั้นต่ำให้ยกเลิกระบบ 2 ขั้น แต่ให้เพิ่มค่าตอบแทนทางวิชาการ หากบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจ่ายค่าตอบแทนตามเนื้องาน และผลสำเร็จของการกิจกรรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเท่าเทียมกันทุกมหาวิทยาลัยที่สังกัดของรัฐ สำนักการเพิ่มค่าตอบแทนให้มากขึ้นย่อมทำได้ถ้ามหาวิทยาลัยมีรายได้เพียงพอสามารถสมทบเพิ่มเติมได้

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ การพิจารณาเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัย

- ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็นเงินงบประมาณที่รัฐจ่ายสนับสนุนการศึกษา ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป โดยให้มาทั้งหมดในรอบปี หรือที่เรียกว่า Block Grant และรายได้ที่เป็นเงินงบประมาณแผ่นดินที่มหาวิทยาลัยจัดทำมาได้ เช่น ค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียมการศึกษา การบริจาค และการบริการวิชาการ เป็นต้น

- การพิจารณาเงินอุดหนุน กรรมคณบดีกรรมการพิจารณา โดยเฉพาะ หรือรัฐบาลจัดสร้างให้โดยตรง การพิจารณางบประมาณอุดหนุนควรพิจารณาค่าใช้จ่ายตามรายหัวแต่ละสาขาวิชา รวมทั้งคุณภาพของบันทึกที่สำเร็จการศึกษา

4.2 ระเบียบและข้อบังคับ ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

- ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินจะต้องมีความคล่องตัว สามารถตัดสินใจในสภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ มีความถูกต้อง คล่องตัว มีระบบระเบียบตามสากลทั่วไป โดยไม่มีข้อติดกั้นระเบียบราชการมากจนเกินไป

- ระบบการบัญชีและการตรวจสอบ จะเข้มงวดต่อสภามหาวิทยาลัย มีองค์กรของรัฐ เช่น สำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชี และรับรองบัญชี มีการรายงานใช้จ่ายงบประมาณในรอบปีต่อสาธารณะอย่างกว้างขวาง

5. อื่นๆ

หากรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอรัฐจะสนับสนุนงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น นัยก สมาคมมหาวิทยาลัย กรรมการสมาคมมหาวิทยาลัย และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องแสดงทรัพย์สินของตนของก่อนรับตำแหน่ง และเมื่อสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งต้องกล่าวแล้ว

**สรุปผลการสอนท่านากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ
ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสูงอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 12 คน
2. กลุ่มผู้ประกอบของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่สูงมาตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 12 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 กลุ่มตัวอย่างมาจากคณะวิชาต่างๆ 3 คณะ คณะละ 4 คน คือ คณะครุศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 12 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อ้าวารย์ ข้าราชการ และพนักงานสายวิชาการ และสนับสนุนวิชาการ จากคณะครุศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 14 คน

รวม 50 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

- 1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
 - 1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยสร้างบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่ สังคมของชาติ
 - 1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ รู้จักเลือก สรรหากโนโลยีที่ทันสมัย โดยคำนึงถึงรากฐานแห่งวัฒนธรรมไทย ตลอดจนพัฒนาและสนับสนุนความต้องการของสังคม
 - 1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการให้แก่สังคม โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้ด้วยกระบวนการทางวิชาการ

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยต้องมีความอิสระคล่องตัว ภารกิจต่างๆ ควรสั้นสุดที่องค์กร
ส่วนมหาวิทยาลัย เว้นแต่บางกรณี อาทิ เรื่อง การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล และการอุทธรณ์
ร้องทุกษ โดยมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล มหาวิทยาลัยจะเริ่มโყงนโยบายของรัฐ
ซึ่งส่วนมหาวิทยาลัยจะมีบทบาทสนองนโยบายดังกล่าวด้วยการมอบหมายให้คณะกรรมการ
บริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการ

1.2.2 รัฐบาลจะทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณ ติดตามตรวจสอบการใช้งบ
ประมาณ การประเมินคุณภาพ และการติดตามนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวกับการศึกษาของชาติใน
ระดับอุดมศึกษา

1.2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยควรให้ส่วนมหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจ
ตัดสินการดำเนินการกิจต่างๆ ในมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัย
(ก.ม.) จะโอนอำนาจตัดสินใจไปให้ส่วนมหาวิทยาลัย ก.ม. จะมีภารกิจประสานเชื่อมโยงนโยบาย
ของรัฐบาลไปสู่ส่วนมหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยจะกำหนดนโยบายและมอบอำนาจให้
คณะกรรมการบริหารดำเนินงาน

1.2.4 สถาบันอาจารย์ควรจะกำหนดได้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
โดยทำหน้าที่เสนอแนะการบริหารงานต่อส่วนมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
ประสานความร่วมมือกับอาจารย์ภายในสถาบันและออกสถาบันในด้านวิชาการ รวมทั้งเป็นองค์กร
พิจารณาผลงานทางวิชาการให้แก่อาจารย์

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มาและวาระของส่วนมหาวิทยาลัย

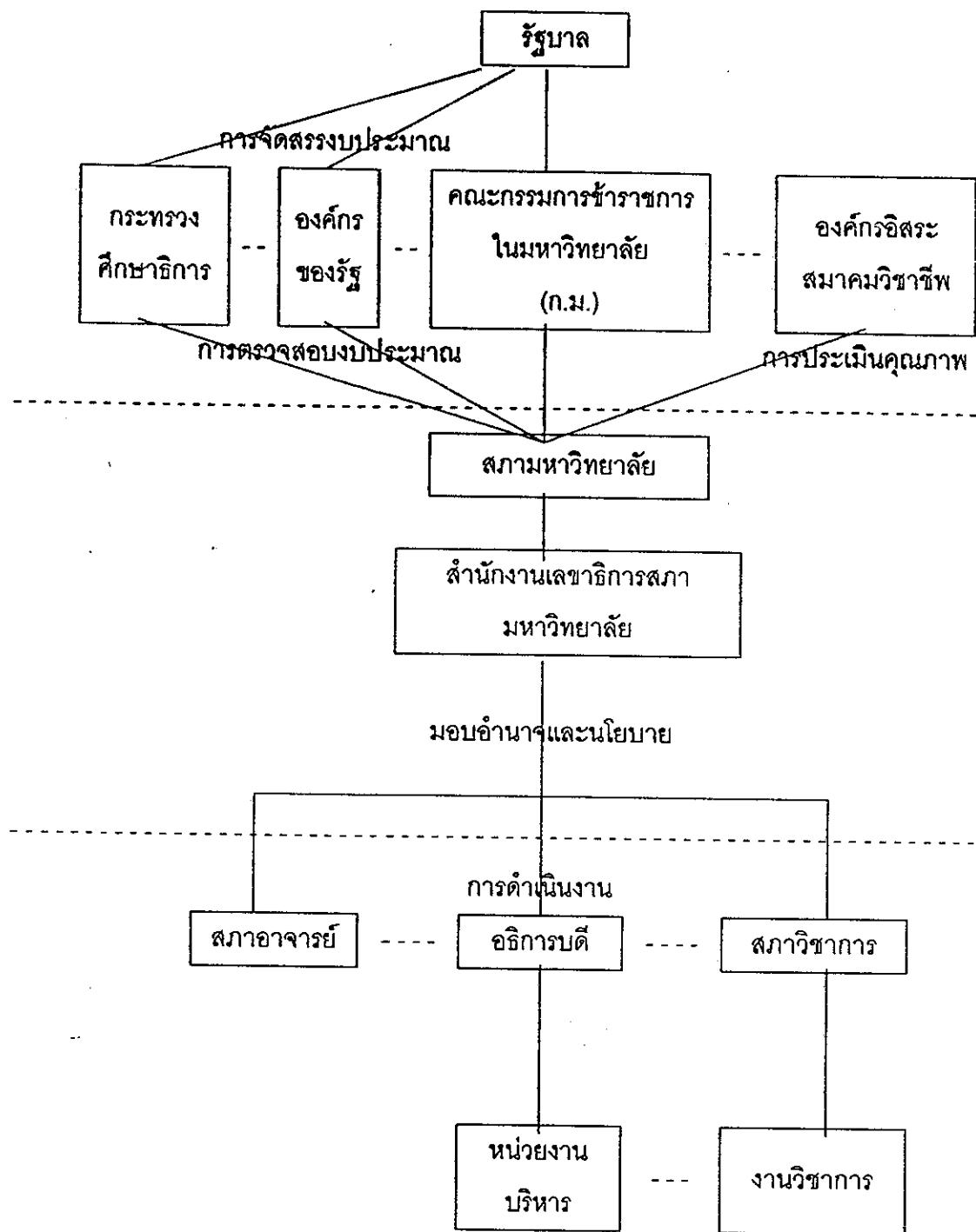
- คุณสมบัติส่วนมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ทรงความรู้ และมีความเชี่ยวชาญชำนาญ
ในศาสตร์สาขานั้นๆ อย่างแท้จริง สามารถเสนอแนะให้ความคิดเห็นต่อคณะกรรมการบริหาร
มหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี มีเวลาเพียงพอต่อการทำหน้าที่ในส่วนมหาวิทยาลัย มีความเป็นกลาง
และมีความเป็นธรรมสูง ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงกับองค์กรของรัฐ ธุรกิจเอกชนในประเทศไทยและ
ต่างประเทศ

- บทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัยจะกำหนดนโยบาย อนุมัติ เห็นชอบ
ติดตามการดำเนินงาน และตรวจสอบการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

- วาระของส่วนมหาวิทยาลัย มีวาระ 2 ปี จะเป็นกี่วาระก็ได้ แล้วแต่
ประชาคมจะเห็นชอบ

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

- คุณสมบัติของอธิการบดีเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ และการบริหาร มีมนุษยสัมพันธ์เป็นนักบริหารจัดการที่ดี และเป็นมืออาชีพ
- บทบาทหน้าที่ของอธิการบดีจะทำหน้าที่เสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดำเนินงานตามสภามหาวิทยาลัยและรัฐบาลอยู่เสมอ
- การได้มาของอธิการบดีควรได้มาด้วยวิธีการสรรหาจากคณะกรรมการคณบดีที่เป็นตัวแทนของประชาคมทุกๆ ส่วนของมหาวิทยาลัย
- วาระของอธิการบดีควรดำรงตำแหน่ง วาระละ 4 ปี ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน



แผนภูมิ 5 รูปแบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สาขาวิชาการซึ่งทำหน้าที่บริหารงานวิชาการความมีคุณภาพการดำเนินงานที่มาจากตัวแทนหลาย ส่วน อาทิ ตัวแทนของคณบดี อำนวยการสำนักงาน อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ ตัวแทนจากอาจารย์ ตัวแทนจากศาสตราจารย์ ตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัย และตัวแทนจากองค์กรเอกชนภายนอก โดยมีอิทธิการบดีเป็นประธานโดยตำแหน่ง และมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.2 บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการ คือ การบริหารงานวิชาการ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ สนับสนุนความต้องการของสังคม และดำเนินงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย และรัฐบาล ทั้งนี้การกิจต่างๆ จะสิ้นสุดที่สาขาวิชาการเป็นส่วนใหญ่

2.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการได้แบ่งระดับเป็น อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ มีความเหมาะสมแล้ว แต่จะต้องมีการประเมินภารกิจเฉพาะตำแหน่งทุกๆ ปี การได้มาของตำแหน่งทางวิชาการอาจได้มาโดยวิธีการเสนอผลงาน และคณะกรรมการอ่านผลงาน และอาจได้จากการติดตามผลงานที่เป็นประจำและยอมรับกันทั่วไป

2.4 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

- การประกันคุณภาพภายในจะใช้องค์กรภายในติดตามการดำเนินงานของคณบดี ผู้บริหาร คณาจารย์ และข้าราชการ ความมีการดำเนินงานที่เป็นธรรม และเป็นการพัฒนาฯลฯ บกพร่องเพื่อแก้ไขไม่ควรใช้การประเมินให้ออกจากงาน

- การประกันคุณภาพภายนอกจะมีองค์กรอิสระหรือสมาคมวิชาชีพที่มีความเป็นกลางสูงประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบดุบกพร่องของหน่วยงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจนั้น ทั้งนี้จะได้นำแนวทางแก้ไขปัญหานั้นต่อไป การประกันคุณภาพจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคลากรมีสถานภาพเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย โดยมีโครงสร้างขั้นตรงต่อกคณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) มีความเป็นเอกเทศจาก ก.พ.

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

- การกำหนดกรอบดำเนินการ จัดทำครุภัณฑ์จำนวนบุคลากรให้น้อยลง นอกจานี้มีการกิจที่จำเป็นตามพิศทางนโยบายของรัฐบุคลากรจะต้องมีการกิจรับผิดชอบมากขึ้น จำนวนบุคลากรต้องเหมาะสมกับงาน
- ระบุและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลต้องมีลักษณะยึดหยุ่น คล่องตัวไม่ติดขัดในระบบราชการ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ และการพิจารณาเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัย

ลักษณะรายได้จะเป็นเงินงบประมาณที่จัดสรรมาจากรัฐบาล และงบประมาณอื่นๆ โดยงบประมาณที่ได้มาจากการบริจาค หรือการลงทุนเป็นต้น ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

4.2 ระบุและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

ระบุและข้อบังคับต้องมีความคล่องตัว รวดเร็ว ถูกต้อง สามารถตอบหมายให้แก่หน่วยงานดำเนินงานและติดสินได้ หากมีอุปสรรคใดๆ สามารถหาวิธีจะใช้ดุลยพินิจเป็นองค์กรสุดท้าย

4.3 ระบบการบัญชี และการตรวจสอบ

- ระบบการบัญชี ต้องมีความเป็นสากล ระบบไม่ซับซ้อน

- การตรวจสอบจะใช้องค์กรภายใน ได้แก่ กรรมการตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นตรวจสอบต่อส่วนมหาวิทยาลัยเป็นผู้ติดตามการใช้จ่ายเงินทุกๆ ขั้นตอนสามารถเผยแพร่ให้ประชาชนทราบข้อมูลได้โดยทั่วไป ส่วนการตรวจสอบภายนอกจะมีองค์กรของรัฐบาลทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินในรอบปีนั้น

5. อื่นๆ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีความโปร่งใสในการบริหารงานโดยเฉพาะการเงินจะต้องยืนแสลงบัญชีทรัพย์สินก่อนเข้ารับตำแหน่งและหลังรับตำแหน่ง

**สรุปผลการสอนท่านักศึกษา
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลาม
ของรัฐของสถาบันเทคโนโลยีพระจุลจอมเกล้าพระนรนครเนื้อ**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 12 คน
2. กลุ่มผู้ปกครองของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายที่สุ่มมาตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 12 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่าย มาจากคณะ วิชาต่างๆ 3 คณะ คณะละ 4 คน คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และ คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม จำนวน 12 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ จำนวน 10 คน

รวม 46 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพด้วยการศึกษา รัฐ พึ่งสนับสนุนการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในลักษณะกึ่งรัฐกึ่งสวัสดิการ ประชาชนมีส่วนร่วมค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาโดยไม่เดือดร้อนและมีสิทธิเรียนในระดับนี้มากขึ้น

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย การผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของสังคม และพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศ

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย มีภารกิจที่สำคัญ คือ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการให้กับสังคมและการทำงานบำบัดจิตใจรวม

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารงานที่คล่องตัวโดยให้ภารกิจส่วนใหญ่สำเร็จสิ้นสุดที่ส่วนงานมหาวิทยาลัย สถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล เพื่อเป็นองค์กรที่ดำเนินการจะดำเนินเบ็ดเสร็จในด้านขององค์กร ทั้งด้านการบริหารและงบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้มหาวิทยาลัยควรเป็นส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากร

1.2.2 รัฐบาลควรประสานงานกับมหาวิทยาลัยในด้านการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพิธีทางนโยบายของรัฐบาล การสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน การประเมินคุณภาพ และการตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการผู้บริหาร

1.2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยมี 2 องค์กร คือ องค์กรสูงสุด ได้แก่ สภา มหาวิทยาลัยจะกำหนดนโยบายและมอบหมายให้คณะกรรมการผู้บริหารดำเนินการ องค์กรของคณะกรรมการผู้บริหารมหาวิทยาลัย จะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของมหาวิทยาลัยให้บรรลุดัชนีประสงค์

1.2.4 ควรกำหนดโครงสร้างของสภาคณาจารย์และบทบาทหน้าที่ไว้ในพระราชบัญญัติ โดยทำหน้าที่ประสานความร่วมมือในด้านวิชาการ จรรยาบรรณ การเสนอแนะชี้นำสังคม ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยเป็นองค์กรที่ขึ้นตรงกับส่วนงานมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของส่วนงานมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของส่วนงานมหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของส่วนงานมหาวิทยาลัยเป็นบุคคลที่รู้จักของสังคมห้องถีน สังคมของชาติและสังคมโลก มีผลงานและประสบการณ์ที่ดี เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นที่ดี มีคุณธรรม และมีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

- บทบาทหน้าที่ของส่วนงานมหาวิทยาลัยกำหนดโดยนิติบุคคล ควบคุมการดำเนินงานของผู้บริหาร ประสานความคิดและนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ

- การได้มาของส่วนงานมหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิได้มาจากภายนอก โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานที่มาจากตัวแทนของบุคลากรหลายๆ ฝ่ายมาทำหน้าที่สร้าง กรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง เช่น อธิการบดี และประธานสภาคณาจารย์ กรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยประจำคณาจารย์ และข้าราชการ ได้มาจากภายนอกตัวแทน กรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยประจำผู้บริหาร ระดับคณบดี สำนัก สถาบัน ได้มาจากภายนอกตัวแทนด้วยกันเอง

คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเทกผู้ทรงคุณวุฒิควรมีจำนวนมากกว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยภายใน

- วาระของสภามหาวิทยาลัย ควรมีวาระ 2 ปี จะดำเนินตัวແນ່ງຕ່ອນໄດ້
ขື້ນອູ່ກັບຜລງນາແລກຮຍອມຮັບຈາກຄະນະກຣມກຣມສຽກຫາ

1.3.2 ຄຸນສົມບັດີ ບທບາທໜ້າທີ່ ກາຣໄດ້ມາ ວາຣະຂອງອົກກຣມດີ

- ຄຸນສົມບັດີຂອງອົກກຣມດີເປັນທີ່ຮັບຮັບຂອງປະຊາຄມ ມີປະສບກຣມ
ດ້ານວິຊາກຣມ ດ້ານບຣິນາຮ ມີບຸກລິກກາພທີ່ດີ ມີຄວາມເປັນປະຊາອີປ່າໄຍ ໄດ້ຮັບກຮຍອມຮັບໃນວິທາກຫາ
ວິຊາກຣມ

- ບທບາທໜ້າທີ່ຂອງອົກກຣມດີ ດຳເນີນງານຕາມນໂຍບາຍທີ່ແຄລງຕ່ອສພາ
ມຫາວິທາລັຍ ແລກຕາມທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍຈາກສພາມຫາວິທາລັຍ

- ກາຣໄດ້ມາຂອງອົກກຣມດີຕ່ວງໄດ້ມາຈາກກຣມສຽກຫາຂອງປະຊາຄມໃນມຫາວິທາລັຍ
- ວາຣະຂອງອົກກຣມດີຈະດຳເນີນຕໍ່ແນ່ງກັ້ງລະ 4 ປີ ອາຈດຳເນີນຕໍ່ແນ່ງຕ່ວ
ເນື່ອໄດ້ໄໝເກີນ 2 ວາຣະຕິດຕ່ອກັນ

2. ກຣມບຣິນາງານວິຊາກຣມ

2.1 ອອກປະກອບ ບທບາທໜ້າທີ່ ແລກລັກເກີນທີ່ເກີຍກັບຕໍ່ແນ່ງທາງວິຊາກຣມ

- ອອກປະກອບຂອງສພາວິຊາກຣມຄວງຈະມີຕ້ວແນ່ນຂອງສພາມຫາວິທາລັຍໂດຍເພະ
ກຣມກຣມສພາມຫາວິທາລັຍປະເທດຸກົງຄຸນວຸດີ ເປັນທີ່ປຶກການຫາວິທາລັຍ ນີ້ຈີ່ເປັນກຣມກຣມ
ທີ່ມີຄວາມສົມບັດີ ທີ່ກຣມກຣມສພາວິຊາກຣມວຸດີເປັນປະຫານກຣມກຣມ ອົກກຣມດີຈາ
ເປັນປະຫານກຣມກຣມ ນີ້ກຣມກຣມແລກເລີ່ມຕົ້ນກັບວິຊາກຣມເປັນຈົງ
ກຣມກຣມແລກເລີ່ມຕົ້ນກັບວິຊາກຣມໄດ້ ຕາມກາຮະໜ້າທີ່ແລ້ວອົກກຣມດີຄວງເປັນປະຫານກຣມກຣມ ເພວະມີໜ້າ
ທີ່ດຳເນີນງານຕາມນໂຍບາຍ ຕ້ວແນ່ນກຣມກຣມສພາມຫາວິທາລັຍຜູ້ທີ່ມີຄວາມສົມບັດີຈະເຂົ້າມາຊ່ວຍກຣມກຣມ
ແນະແລະບຣິນາງານວິຊາກຣມໃຫ້ມີຄວາມຄສ່ອງຕ້ວ ໂດຍສາມາດຕັດສິນໃຈໃນສພາວິຊາກຣມ ເພວະມີຕ້ວ
ແນ່ນກຣມກຣມສພາມຫາວິທາລັຍປະເທດຸກົງຄຸນວຸດີເປັນຄະນະກຣມກຣມສພາວິຊາກຣມອູ່ແລ້ວ ນອກ
ຈາກນາງເຮືອງທີ່ມີຄວາມສໍາຄັນແລະເປັນປໍ່ງໝາ ສພາວິຊາກຣມຈະນໍາເສັອໃຫ້ສພາມຫາວິທາລັຍພິຈາລະນາ
ຕ່ອໄປ ກຣມກຣມສພາວິຊາກຣມຄວງມີຕ້ວແນ່ນຂອງຜູ້ບຣິນາຮ ອາຈາຮຍ ແລະຜູ້ດຳເນີນຕໍ່ແນ່ງສາສຕຣາຈາຮຍ
ໃນມຫາວິທາລັຍນັ້ນເປັນກຣມກຣມ

- บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการจะบริหารงานวิชาการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางนโยบายของมหาวิทยาลัย และนโยบายของรัฐบาล โดยมุ่งให้นิสิตมีคุณลักษณะเป็นที่พึงประสงค์ของสังคม เป็นตัวแบบที่ดี มีความสำนึกรักในความเป็นไทยและวัฒนธรรมไทย รวมทั้งมีองค์ความรู้เป็นขุมปัญญาซึ่งน่าสังคมได้ บทบาทของสาขาวิชาการต่อการพัฒนาอาจารย์จะต้องส่งเสริม การอบรม การประชุม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การวิจัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ให้กันสมัยอยู่ตลอดเวลา

- หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางวิชาการในระดับอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์มีหลักเกณฑ์ที่ดี แต่จะต้องมีการประเมิน ประสิทธิภาพของแต่ละตำแหน่ง โดยต้องกำหนดภารกิจของตำแหน่งนั้น มีความรับผิดชอบ และมีหน้าที่มากน้อยเพียงใด การประเมินดังกล่าวอาจผูกพันกับเงินเพิ่มค่าตำแหน่งทางวิชาการก็ได้ ในส่วนของการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการในระดับ “ศาสตราจารย์” สาขาวิชาการแต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีประชุมสาขาวิชาการทั่วประเทศทำหน้าที่พิจารณาผลงานร่วมกันเพื่อสร้างมาตรฐานทางวิชาการ

2.2 การประกันคุณภาพ

- การประกันคุณภาพภายในจะต้องมีการประกันตั้งแต่หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อ อุปกรณ์ องค์กรที่เกี่ยวข้อง การคัดเลือกนิสิตและอาจารย์ รวมทั้งการประกัน ประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจของอาจารย์ในการกิจที่ปฏิบัติในรอบปี การประกันคุณภาพอาจใช้ วิธีการประเมินผลงานด้านนิสิต เพื่อเริ่มงาน และคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพการประกัน คุณภาพควรมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาแนวทางปรับปรุงให้มีคุณภาพ โดยกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินต้องเป็นที่ยอมรับ มีความเป็นธรรมสูง

- การประกันคุณภาพภายในจะต้องมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพ โดยจะสะท้อนให้เห็นชัดเจน ข้อด้อยขององค์กร และประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อหาแนวทางพัฒนา และปรับปรุง

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคลควรมีสถานภาพเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย หรือ เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ไม่ครอบครองฐานะการจ้าง แต่ครบวาระ และมีการประเมินภาระงาน ในรอบปี มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับลงโทษให้ออกราชกิจการถ้าบุคคลนั้นๆ ไม่มีประสิทธิภาพ

การมีฐานะเป็น “ข้าราชการมหาวิทยาลัย” จะทำให้มีความมั่นคงในการทำงาน จัดระบบพัรค พาก การประจำสอนพลด สามารถซึ่งนำสังคมได้ โดยไม่นิรันดร์ต่อการให้อภิษักการโดยไม่มีเหตุผล

3.2 การกำหนดกรอบดำเนินงาน อัตรา ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

- การบริหารงานบุคคลต้องทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ จะต้องมีตัวแทนหลายฝ่ายมาดำเนินงาน มืออิกรอบต้องเป็นประธานดำเนินงาน รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นกรรมการและเลขานุการ การกำหนดกรอบดำเนินงาน และอัตราภารกิจควรเป็นไปตามทิศทางนโยบายของรัฐบาล และสภามหาวิทยาลัย จะเน้นเป้าหมายของงานเป็นสำคัญบุคลากรต้องมีสมรรถภาพในการทำงาน สูง มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง และจะมุกพันกับค่าตอบแทนที่ควรจะได้รับ

- ระเบียบและข้อบังคับจะต้องไม่ผูกติดกับระบบราชการมากนัก สามารถแก้ไข ปรับปรุง ได้โดยสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรยึดแบบฟอร์ม แต่ควรยึดประสิทธิภาพผลงาน

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ และการพิจารณาเงินอุดหนุนของรัฐบาล

- ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลในแต่ละปี และเงินกองงบประมาณที่มหาวิทยาลัยนำมาได้เอง อาทิ เงินค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมค่าบริการทางวิชาการ การหาผลประโยชน์อื่นๆ จากทรัพย์สิน ไม่ต้องส่งงบประมาณให้กระทรวงการคลัง สามารถเก็บสะสมไว้ในปีต่อๆ ไปได้ รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป โดยให้มาทั้งหมด สามารถนำไปดำเนินการกิจได้ ได้ตามที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ รัฐบาลจะตรวจสอบการกิจที่เสนอต่อสำนักงบประมาณ ทั้งนี้จะมีองค์กรของรัฐทำหน้าที่ประเมินผลงาน และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

- การพิจารณาเงินอุดหนุนควรเป็นรูปคณะกรรมการความมีตัวแทนจากรัฐบาล องค์กรการศึกษา สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารและอื่นๆ เป็นกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนโดยเฉพาะ

4.2 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ควรจะไม่ยึดติดกับระบบราชการมากจนเกินไป ให้อำนาจสภามหาวิทยาลัยตัดสินใจได้ โดยสามารถตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผลงานให้มากกว่าการคำนึงถึงระเบียบ

4.3 ระบบการบัญชีและการตรวจสอบ

- ระบบการบัญชีจะต้องมีหลักแห่งความเป็นสากล สะดวกต่อการนำไปใช้และการตรวจสอบ มีระบบและขั้นตอนรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

- การตรวจสอบจะมีองค์กรตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะมีองค์กรภายในกำกับตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารเป็นระยะๆ และมีผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ให้ตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในรอบปีด้วย

**สรุปผลการสอนทางสุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 9 คน
2. กลุ่มผู้บุคคลของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 9 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายทุกๆ ชั้นปี จาก คณะแพทยศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 14 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ จาก คณะแพทยศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 12 คน

รวม 44 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยการพัฒนาชุมชนและสังคมของประเทศไทยจะเจริญ ก้าวหน้าด้วยความคุณภาพของคนที่มีความรู้ มีทักษะและมีคุณธรรม รักชาติ บ้านเมืองเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน จะเน้นการศึกษาในระดับปริญญาตรีควรเป็นบริการและการแข่งขัน ได้รับการศึกษาในราคากลางๆ

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ เป็น เดิศทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีและชี้นำ สังคมได้

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่การสอนที่เน้นการวิจัย การวิจัยเพื่อพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม การบริการทางวิชาการให้แก่สังคม ตลอดจนการส่งเสริมคุณปัจฉนธรรมไทย

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยความมีความคิดองค์กร การบริหารงานภาคเรียนชั้นตอนน้อย และสามารถตัดสินใจระดับต่างๆ ได้ตามสมควร การมอบหมายและมอบอำนาจใน การปฏิบัติงานจะทำให้ชั้นตอนการดำเนินงานลื่นไหล

มหาวิทยาลัยความมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลอย่างยิ่ง การให้มหาวิทยาลัยเป็น นิติบุคคล เพื่อต้องการให้มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นคลังสมองของประเทศไทยมีความอิสระ มีสิทธิหน้าที่แยก ต่างหากจากองค์กรของรัฐอื่นๆ ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนราชการด้วย เพื่อเป็นหลักประกันแห่งความ มั่นคง และมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจ

1.2.2 รัฐบาลจะประสานงานร่วมกับมหาวิทยาลัยในด้านการดำเนินงานที่สอด คล้องกับนโยบายของรัฐ รัฐจะจัดสรรงบประมาณและติดตามประเมินผลงานในแต่ละปี

1.2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยความมีอำนาจดำเนินการบางเรื่องที่หน่วยงานนั้นๆ ทั้งนี้โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย สำนักงานมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงาน สถา วิชาการ และสภากาจารย์ เป็นต้น

1.2.4 สภากาจารย์ควรกำหนดให้ในโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยหน้าที่ เสนอแนะการบริหารงาน การสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจน การตรวจสอบการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารระดับต่างๆ

1.3 องค์ประกอบของสำนักงานมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของสำนักงานมหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของสำนักงานมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ ทางด้านบริหารและสามารถเข้ามายิงกับองค์กรภายในประเทศและต่างประเทศได้เป็นอย่างดี
- บทบาทหน้าที่ของสำนักงานมหาวิทยาลัยต้อง หน้าที่เป็นทั้งกรรมการกำหนด นโยบาย (Policy Board) กรรมการตัดสิน (Decision Board) และกรรมการสนับสนุนการทำงาน ของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย(Board of Director)
- วาระของสำนักงานมหาวิทยาลัย ควร มีวาระละ 2 ปี จะดำรงตำแหน่งกี่สมัยก็ได้ แล้ว แต่ประธานจะเห็นชอบ และได้รับการสรรหา

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

- คุณสมบัติของอธิการบดีต้องผลงานทางตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูง มีความ สามารถในการตัดสินใจที่ดี มีักษณะเป็นผู้นำ มีปฏิกิริยาในท่วบดี มีความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา มี คุณธรรม และเป็นที่ยอมรับจากประชาชนภายในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย

- บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี จะทำหน้าที่ดำเนินการตามนโยบาย มีลักษณะ เป็นผู้จัดการ (Manager) เป็นมืออาชีพทางการบริหารงาน ทำงานอย่างเปรี้ยวใส สามารถตรวจสอบการทำงานได้ทุกๆ ขั้นตอน การดำเนินงานของอธิการบดีจะใช้ระบบการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบไปสู่คณะ ภาควิชา และหน่วยงานอื่นๆ สิ่งใดที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินงานอธิการบดีจะเสนอเรื่องต่อเลขาอธิการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องเข้า ว่าจะ การพิจารณาข้อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยจะมีการประชุมมากขึ้น เพื่อการดำเนินงานของอธิการบดีและผู้บริหารระดับอื่นๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- การได้มาซึ่งอธิการบดีควรจะได้มาด้วยรูปแบบของการสรรหา โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาคณะหนึ่ง ประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ อาจารย์ศิษษย์เก่าด้วย ตัวแทนดังกล่าวจะต้องได้รับการเห็นชอบและเป็นตัวแทนจากประชาคมอย่างแท้จริง ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องได้รับคะแนนสนับสนุนจากประชาคมของมหาวิทยาลัยในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นเสียงสนับสนุน อาจจะกำหนดตัวหัวหน้าไว้ก่อนจะ จัดให้มีการลงคะแนนเสียง คณะกรรมการสรรหาจะมีหลักเกณฑ์ที่ได้รับการรองรับจากสภามหาวิทยาลัยเป็นแนวทางในการพิจารณา

- วาระความมีวาระดำรงตำแหน่งสมัยละ 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 สมัย รวม 8 ปี ควรเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นๆ มาบริหารงานบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดระบบพวนคพวน หรือการยึดติดตำแหน่ง

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สภาวิชาการจะมีบทบาทการบริหารงานวิชาการ เช่น การสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ การควบคุมดูแลคุณภาพมาตรฐานทางด้านวิชาการของนิสิต และอาจารย์ องค์ประกอบ ของสภาวิชาการรวมมี อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการ ส่วนกรรมการโดยตำแหน่งได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นแต่มีฐานะเทียบเท่า สำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ ผู้แทนจากตำแหน่งศาสตราจารย์ ผู้แทนจากคณานักเรียน ผู้ทรงอธิการ บดีฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการสภาวิชาการ กรรมการสภาวิชาการควรอยู่ในวาระ ประมาณ 2 ปี อาจได้รับการเลือกให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้

- หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ ต้องมีระบบที่มีความคล่องตัว และมีเสรีภาพ ทางวิชาการ ขณะเดียวกันก็ต้องมีหลักประกันในความคุ้มครองการแสดงทัศนะผลงานในแนววิชา การด้วย การพิจารณาเกณฑ์ตำแหน่งทางวิชาการ รวมมีหลายวิธีการ ไม่เพียงเฉพาะตั้งคณะ

กรรมการข່າຍผลงานทางวิชาการเท่านั้น อาจตั้งกรรมการสอบผู้มีผลงานเป็นที่ยอมรับกว้าง
ขวาง แต่ผู้นั้นมิได้ขอผลงานตามขั้นตอน ก็สามารถพิจารณาให้ดำเนินการวิชาการได้

2.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

- การประกันคุณภาพภายในสาขาวิชาการจะทำหน้าที่ประกันและประเมินคุณภาพ โดยมี
สาขาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ที่กำกับการทำหน้าที่ดำเนินงานของสาขาวิชาการ องค์กรจะต้องมีหลัก
เกณฑ์กำหนดการกิจ และกำหนดคุณภาพมาตรฐาน โดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ
- การประกันคุณภาพภายนอก รัฐจะต้องมีองค์กรที่อยู่ในกำกับดำเนินการประเมิน
คุณภาพมาตรฐานในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารงานวิชาการ และการบริการทางวิชา
การทั่วไป

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะของบุคคลเห็นด้วยที่เป็นข้าราชการของรัฐ องค์กรเป็นส่วนราชการ เพื่อสร้าง
ความมั่นใจในวิชาชีพ มั่นคงในการมีเศรษฐีภาพขึ้นมาต่อสังคม และเพื่อไม่ให้เกิดระบบอุปถัมภ์ หากมี
สถานภาพเป็นลูกจ้างแล้วผู้บุริหารองค์กรจะมีอำนาจเกี่ยวเนื่องหั้งระบบผู้บุริหารและสา
มหาวิทยาลัย

3.2 การกำหนดกรอบดำเนินการ ขัตตรากำลัง ระเบียนและข้อบังคับว่าด้วยการบริหาร
งานบุคคล การบริหารงานบุคคลควรปรับเปลี่ยนระเบียนและข้อบังคับให้มีความคล่องตัว รวมทั้ง
ปรับกระบวนการทำงานให้เบ็ดเสร็จที่หน่วยงานเดียวกัน ควรแบ่งสายวิชาการสายสนับสนุนวิชา
การและสายบุริหาร ออกจากกัน การกำหนดเงินเดือนเป็นไปตามภารกิจที่รับผิดชอบ และความ
สำเร็จในผลงานนั้น

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ ของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรร
จากรัฐ ควรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้มาเป็นก้อนทั้งหมด สามารถปรับเปลี่ยนภารกิจการดำเนินงาน
ได้ โดยขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

เงินรายได้ที่มหาวิทยาลัยนำมาได้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังสามารถเก็บสะสมไว้ใช้
นำไปต่อๆ ไปได้

การพิจารณาเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย อาจได้รับเงินจัดสรรงวดละ 10,000 บาท หรือมีคณะกรรมการคณะหนึ่งดำเนินการพิจารณาเงินอุดหนุนระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะ

4.2 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินความมีการกำหนด
ระเบียบกลาง เพื่อให้แต่ละมหาวิทยาลัยอกระเบียบให้สอดคล้องได้เอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว
มาก ทั้งนี้ให้คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าระบบแบบฟอร์มที่ยุ่งยาก

4.3 ระบบการบัญชีและการตรวจสอบจะต้องมีระบบที่ดีไม่หลับขับข้อน เข้าใจโดยทั่วไป มีขั้นตอนน้อย สามารถตรวจสอบได้ทั้งบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย

**สรุปผลการสนทนากลุ่มหรือการสัมภาษณ์เจาะลึก
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ
ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 9 คน
2. กลุ่มผู้ประกอบของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 9 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายทุกๆ ชั้นปี จาก คณะศึกษาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 12 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ จาก คณะศึกษาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 12 คน

รวม 42 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรความรู้ สร้างคน เพื่อสร้างสังคมที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งรัฐเพิ่งรับหน้าที่จัดการอุดมศึกษาสำหรับสังคมอย่างกว้างขวาง

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย สร้างความรอบรู้ทางวิชาการ และสร้างความเป็นผู้มีวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม โดยสนองความต้องการของสังคม

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมของชาติ

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยควรเป็นต้นแบบให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในเรื่องของความคล่องตัว ลดขั้นตอนของกลไกในการบริหารงาน โดยเน้นการให้บริการอย่างรวดเร็ว การทีมมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลมีความเหมาะสมดี จะทำให้เกิดความคล่องตัวทั้งการบริหารงาน และการบริหารงานการเงิน

1.2.2 มหาวิทยาลัยจะต้องเพื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล โดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่นำนโยบายมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการทั้งนี้นโยบายจะมีองค์กรโดยตรวจสอบ และประเมินผลงานของแต่ละมหาวิทยาลัย

1.2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะมีองค์กรหลักอยู่ 2 องค์กร คือ องค์กรสภามหาวิทยาลัย ที่ทำหน้าที่มอบหมายนโยบายให้แก่องค์กรของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายนั้น

1.2.4 สถาปัตยกรรมเป็นองค์กรณีในโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยที่นี่ต้องกับสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ประสานงานกับอาจารย์ และตรวจการทำงานของผู้บริหาร ตลอดจนให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการฝ่ายบริหาร

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของสภามหาวิทยาลัย
-คุณสมบัติของสภามหาวิทยาลัยคณะกรรมการต้องมีความเสียสละ เพื่อการศึกษา มีเวลาอย่างเพียงพอ ไม่ควรเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่ง และต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการเชื่อถือในสังคม มีความเป็นธรรมสูง

-การได้มาของสภามหาวิทยาลัยควรได้มาอย่างโปร่งใส มิใช่ได้มาจากการบribble พาก การได้มาความจาก การสรรหาของคณะกรรมการที่เป็นกลาง มีตัวแทนของรัฐบาลเป็นกรรมการ มีตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนอาจารย์ และข้าราชการ อよู่ในสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเทาห์ผู้ทรงคุณวุฒิควรมีจำนวนมากกว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยประเทาห์ฯ

-วาระของสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 ปี ต่อวาระ สามารถเป็นต่อเนื่องได้ ถ้าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย สามารถได้รับการสรรหาเข้ามาอีกทีวาระก็ได้

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

-คุณสมบัติของอธิการบดีต้องเป็นบุคคลที่มีผลงานทางด้านวิชาการระดับสูง

เช่น ตำแหน่งทางวิชาการในระดับศาสตราจารย์ มีความรอบรู้ถึงความต้องการวิชาการในสาขาต่างๆ มีประสบการณ์ในการบริหาร มีลักษณะการเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ สามารถ เมตตาธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกๆ กลุ่ม ทุกๆ ระดับ

-การได้มาของอธิการบดีควรจะได้มาด้วยวิธีการสรรหา โดยจะมีตัวแทนจากหลายฝ่าย รวมทั้งศิษย์เก่ามาดำเนินการ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องได้รับการสนับสนุน หรือชื่อชอบจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยพอสมควร ซึ่งจะไม่ใช่วิธีการลงคะแนนเสียงตั้งโดยตรง

-วาระของอธิการบดี ควรอยู่ในวาระครั้งละ 4 ปี จะดำรงตำแหน่งไม่เกิน 2

วาระติดต่อกัน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สภาพวิชาการควรแยกจากคณะกรรมการฝ่ายบริหาร มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการสภาวิชาการ ผู้บริหารระดับคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ ภาควิชา เป็นตัวแทนคณะกรรมการ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการ และเลขานุการ

-บทบาทหน้าที่ของสภาวิชาการซึ่งเป็นองค์กรด้านการบริหารงานทางวิชาการ มีหน้าที่ควบคุม การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ รวมทั้งควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของของ การกิจกรรม ตลอดจนการพัฒนาวิชาการให้กับอาจารย์ผู้สอน

2.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

-การประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย ต้องมีการประเมินองค์กร หลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดผลตามหลักสูตรในมหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ โดยให้มีการประเมินตนเอง การประเมินจากผู้ร่วมงาน การประเมินจากนิสิต และการประเมินจากองค์กรภายนอกในมหาวิทยาลัย

-การประกันคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยจะมีองค์กรของรัฐทำหน้าที่ประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และรายงานผลการประเมินพร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพของส่วนงานต่อสภามหาวิทยาลัย

3.การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายบุคลากรในมหาวิทยาลัยควรเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความมั่นคงในวิชาชีพ และมีศักดิ์ศรีในแวดวงทั่วไป

3.2 การกำหนดกรอบ ตำแหน่ง อัตรากำลัง ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การพิจารณาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยต้องมีลักษณะ “เข้ายากและออกง่าย” การกำหนดกรอบ ตำแหน่ง อัตรากำลัง รวมทั้งระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นรูปแบบคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในฝ่ายบริหารงานบุคคลตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

การบริหารงานบุคคลต้องมีความคล่องตัวและรวดเร็ว สมกับมหาวิทยาลัยจะมีอำนาจตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ นอกจากบางเรื่องที่จะต้องเสนอต่อ ก.ม.

4.การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้และการพิจารณาเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัย

-ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยจะได้มาจาก การอุดหนุนของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ โดยจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนการใช้จ่ายได้ที่ สมกับมหาวิทยาลัย งบประมาณเหลือจ่ายจะสามารถเก็บสะสมไว้ใช้ในปีต่อๆ ไปได้ รายได้ที่ มหาวิทยาลัยแสวงหามาได้ด้วยตนเอง อาทิ ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม และการจัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย งบประมาณดังกล่าวไม่ต้องสงสัยกระทรวงการคลัง

-การพิจารณาเงินอุดหนุน รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณประจำปีเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อ สะดวกในการใช้และเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การจัดสรรงบประมาณคราวมีลักษณะเป็นเงิน ก้อน (Block Grant) มีระบบตรวจสอบภายในหลัง (Post Auditing) งบประมาณที่รัฐเพียงจัดสรรให้ ต้องเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในด้านการลงทุนและเงินเดือนของบุคลากร เงินอุดหนุนที่ได้รับจาก รัฐให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะบริหารภายใต้การควบคุมของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนควรจะมาจากตัวแทนของรัฐบาล ตัวแทนสภามหาวิทยาลัย ตัวแทน ผู้บริหาร ตัวแทนอาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และตัวแทนจากประชาชนอีกหนึ่ง

4.2 ระบุเป็น ข้อบังคับ ระบบบัญชี และการตรวจสอบ

-ระบุเป็นและข้อบังคับจะต้องมีความถูกต้อง คล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบทางราชการ คำนึงถึงผลงานมากกว่าวิธีการ

-ระบบบัญชีและการตรวจสอบ โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการควบคุม และตรวจสอบ การใช้จ่ายแบบตรวจสอบในภายหลัง (Post Auditing) มีการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบโดย องค์กรอิสระ และการตรวจสอบโดยองค์กรรัฐบาล เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

5.อื่นๆ

ควรยกเลิกระบบ 2 ขั้น แต่จะพิจารณาบุคลากรจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ที่รับผิดชอบ

**สรุปผลการสอนท่านากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ
ของมหาวิทยาลัยบูรพา**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 9 คน
2. กลุ่มผู้ประกอบของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 9 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายจากทุกชั้นปี จากคณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 14 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 14 คน

รวม 46 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

- 1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
 - 1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยยึดมั่นความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - 1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสามารถนำไปพัฒนาสังคม โดยคำนึงถึงวิถีชีวิตความเป็นไทย วัฒนธรรมไทยรวมทั้งให้โอกาสคนในสังคมมารักษาความรู้ในราคากลูก
 - 1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการสอน การวิจัย การบริการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 ສภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่ได้รับการอนุมายอำนาจหน้าที่มาจากหน่วยงานของรัฐบาล อาทิ คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) คณะกรรมการอุดมศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ สามารถอนุมัติเห็นชอบในสภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่จะต้องมีการประชุมสภามหาวิทยาลัยอยู่เสมอ เพื่อให้การกิจกรรมบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิผล โดยสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระและคล่องตัวยิ่ง

1.2.2 การประสานกับรัฐบาล รัฐจะมีองค์กรกำหนดนโยบาย คือ คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) หรืออาจเรียกอย่างอื่นหน้าที่ประสานงานกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งจัดสรรงบประมาณ ประเมิน และตรวจสอบผลิตผลของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่นักศึกษาที่จบการศึกษาในแต่ละปี

1.2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย จะมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรกำหนดนโยบายสูงสุด คณะกรรมการมหาวิทยาลัยเป็นคณะที่ทำงานตามนโยบาย และอาจมีสาขาวิชาการซึ่งแยกออกจากบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

1.2.4 สภากาจารย์เป็นผู้กำหนดในพระราชบัญญัติ โดยกำหนดหน้าที่ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการมหาวิทยาลัย ดูแลด้านจรรยาบรรณของอาจารย์ และประสานความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ให้แก้อาจารย์

1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของสภามหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีผลงานด้านวิชาการและด้านวิจัย เป็นที่รู้จักในแวดวงวิชาการอย่างกว้างขวาง มีความยุติธรรม และเมตตาธรรม มีเวลาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ ไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ เกินกว่า 2 สถาบัน

- บทบาทหน้าที่ หน้าที่ที่เชื่อมโยงนโยบายของรัฐบาล เพื่อกำหนดเป็นพิธีทางให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการ ประเมินและตรวจสอบการบริหารงานวิชาการตลอดจนการใช้งบประมาณในแต่ละปี

- การได้มาของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่าบุคลากรภายใน ควรเป็นลักษณะสภาพแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (Lay Board) มีสำนักงาน

เลขานุการสภามหาวิทยาลัยที่แยกออกจากสำนักงานอธิการบดีอย่างขัดเจน อธิการบดีจะเสนอเรื่องใดๆ จะต้องเสนอวาระต่อสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยประแห่งอื่นๆ อาจได้มาโดยตำแหน่ง เช่น อธิการบดี ประธานสภากาชาดย์ ตัวแทนของคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เช่น คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และสำนัก ได้มาจาก การเลือกตัวแทนในฝ่ายบริหาร สำนักอ้างอิง ข้าราชการ และพนักงาน ได้มาจากการเลือกตัวแทนในแต่ละฝ่ายมาทำหน้าที่ในกรรมการสภามหาวิทยาลัย

- วาระของสภามหาวิทยาลัย ควร มีวาระต่อเนื่องยาวนานกว่าฝ่ายบริหาร อาจมี วาระครั้งละ 2 ปี จะดำเนินการตามกำหนดเวลา แล้วแต่การสรุป และการเลือกตัวแทนเข้าเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

- คุณสมบัติของอธิการบดีควรเป็นนักบริหารมีอาชีพที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ระดับสูงกว่ารองศาสตราจารย์ เป็นผู้มีทักษะการบริหารจัดการที่ดี มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ มองการณ์ไกล

- บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี จะทำหน้าที่บริหารภารกิจของมหาวิทยาลัยตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย รับผิดชอบการดำเนินงานของสาขาวิชาการ (Academic Senate) จัดทำแผนพัฒนา เสนอบประมาณประจำปี เพื่อขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยวางแผนระบบบริหารงาน และกลยุทธ์การดำเนินงานตามนโยบาย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ อธิการบดีจะมีบทบาทเป็นผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

- การได้มาของอธิการบดีควรจะได้มาด้วยวิธีการสรรหา โดยมีคณะกรรมการสรรหาคณบดี ซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยฯ ฝ่าย อากิ ตัวแทนจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนคณาจารย์ ข้าราชการ และพนักงาน ทั้งนี้อธิการบดีต้องได้รับเสียงสนับสนุนส่วนหนึ่ง แต่จะไม่ใช่ คะแนนเสียงเป็นเกณฑ์ แต่จะมี โดยภาพรวมว่า คณาจารย์ และข้าราชการ นิยมชมชอบพอ สมควร

- วาระของอธิการบดี ควรมีวาระในการดำเนินการครั้งละ 4 ปี ไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกัน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สาขาวิชาการควรแยกออกจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการอื่นๆ เป็นการเฉพาะ โดยมีตัวแทนจากหลายสาขาวิชาเป็นกรรมการสาขาวิชาการ ซึ่งจะมีอธิการบดีเป็นประธานวิชาการ และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ อาจใช้ระบบการตั้งคณะกรรมการอ่านผลงานที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน หรือใช้ระบบเม้มวงให้ตำแหน่งทางวิชาการ โดยไม่ต้องตั้งคณะกรรมการอ่านผลงาน แต่พิจารณาอ่านผลงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการอย่างกว้างขวาง สำนับการพิจารณาตำแหน่งในระดับศาสตราจารย์ ทั้งวิธีการตั้งกรรมการอ่านผลงานและใช้ระบบการสำรวจผลงานเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้น ควรจะให้คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ดำเนินการ หรือให้ที่ประชุมสาขาวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยดำเนินการ เพื่อสร้างมาตรฐานเดียวกัน

2.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

- การประกันคุณภาพภายใน ควรมีการประเมินภารกิจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ และควรประเมินทั้งระบบ ทั้งหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การประเมินและผลผลิต คือ บันทึกที่จบการศึกษาไปแล้ว มีคุณภาพมากน้อยเพียงใด การประกันคุณภาพของอาจารย์ต้องเน้นดังแต่การคัดเลือก การทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

- การประกันคุณภาพภายนอก ควรมีองค์กรที่เขียวชาญประกันคุณภาพ และจัดลำดับคุณภาพ พร้อมเสนอแนะขอบพร่องด้วย สาขาวิชาการจะต้องหาแนวทางพัฒนาอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอโดยเฉพาะการสร้างองค์ความรู้ด้านการวิจัย ต้องมีทุนเพียงพอสำหรับการวิจัยของอาจารย์ นอกจากนี้สาขาวิชาการจะต้องพัฒนาคุณลักษณะของนิสิตให้เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม มีความสามารถ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำสังคม และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะของบุคคลควรมีสถานภาพเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมากกว่าจะอยู่ในฐานะการจ้างให้เป็นพนักงาน ต้าหากผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรมจะเกิดปัญหาด้านความขัดแย้ง หรือเกิดระบบพรครพากมากยิ่งขึ้น อาจารย์ไม่กล้าเข้ามายังการสอนเพื่อให้ผ่านการประเมิน

และจะขาดการปฏิบัติตามคุณธรรมและวัฒนธรรม การบริหารงานบุคคลต้องมีความอิสระสอดคล้องกับลักษณะภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยแยกตำแหน่งบริหารออกจากตำแหน่งทางวิชาการ

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

การกำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลังให้เป็นไปตามภารกิจของงาน ให้บุคคลน้อยแต่มีประสิทธิภาพ อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยการดำเนินงาน

การปรับสถานภาพจากข้าราชการของมหาวิทยาลัยแบบเดิมและพนักงานไปสู่การเป็นบุคลากรของรัฐ หรือข้าราชการมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐอาจให้คงสภาพเดิมไปจนเกษียณ หรือมีระยะเวลาทำงาน หรือตามความสมควรใจ หรือให้วิธีการออกกฎหมายปรับเปลี่ยนสถานภาพ การปรับเปลี่ยนสถานภาพอาจมีการประเมินก่อนบรรจุ หรือบรรจุก่อนแล้วจึงประเมินบุคลากรก็ได้

การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรจะแก้ไขระเบียบและข้อบังคับใหม่ให้บุคลากรเลื่อนขั้นโดยอัตโนมัติ ถ้าภาระงานถึงเกณฑ์ขั้นต่อไป เกิดกระบวนการ 2 ขั้น แต่ให้เพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการตามความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติหน้าที่สำเร็จลุล่วงด้วยดี

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ ของมหาวิทยาลัยและการพิจารณาเงินอุดหนุน

ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็นงบที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยหาเพิ่มเติมจากค่าน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าวิชาชีพทางวิชาการและอื่นๆ ผ่านงบประมาณดังกล่าวไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง รัฐจะจัดสรรงบประมาณในรูปเงินก้อนให้มาทั้งหมดตลอดปีในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป

การจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล รัฐบาลอาจจัดสรรให้ โดยตรง หรือมีคณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนเป็นการเฉพาะ

4.2 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงิน

จะต้องคล่องตัว ลดขั้นตอนต่างๆ แต่มีความถูกต้องตามหลักสากลทั่วไป ไม่ติดระเบียบราชการ คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของการงานเป็นที่ตั้ง

4.3 ระบบบัญชีและการตรวจสอบ

ระบบบัญชีเป็นระบบสากล มีความชัดเจนในการใช้เงินแบบใดทำได้ แบบใดทำไม่ได้ โดยมีกรอบการใช้เงินให้ตรงตามเป้าหมาย

ระบบการตรวจสอบจะมีองค์กรภายในที่มีความอิสระจากคณะกรรมการบริหาร
มหาวิทยาลัยขึ้นตงกับสภามหาวิทยาลัยท่านน้าที่ตรวจสอบภายใน และมีองค์กรของรัฐ คือ
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชีของมหาวิทยาลัย

5. อื่นๆ

มหาวิทยาลัยจะต้องประกาศหรือรายงานการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยการเผยแพร่ให้รับรู้อย่างกว้างขวาง

ผู้บრิหารมหาวิทยาลัยและผู้ใกล้ชิดจะต้องแสดงทรัพย์สินก่อนและหลังเข้ารับตำแหน่ง
บริหาร

**สรุปผลการสอนทางกลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 12 คน
2. กลุ่มผู้ประกอบของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 12 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายของนิสิตทุกชั้นปี จากคณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 15 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ จากคณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 15 คน

รวม 51 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยเป็นการพัฒนาคนให้มีองค์ความรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรัฐและประชาชนมีส่วนร่วมในการศึกษา เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสศึกษาในมหาวิทยาลัยตามเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เป็นการผลิตบัณฑิต เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ นำไปพัฒนาและรับใช้สังคม ความรอบรู้ทางวิชาการต้องทันสมัย ทันต่อโลก และคำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง คือ การมีวัฒนธรรมแบบไทยๆ

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัยที่เป็นภารกิจต้องรับผิดชอบ คือ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และภารกิจอื่นๆ

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความคล่องตัว ลดขั้นตอนและให้การกิจสำเร็จในหน่วยงานนั้นๆ โดยมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นองค์กรในส่วนราชการ

1.2.2 รัฐบาลจะประสานงานกับมหาวิทยาลัย โดยผ่านกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยรัฐบาลจะควบคุมดูแลในด้านการตรวจสอบการใช้งบประมาณ การประเมินประสิทธิภาพ และการเสนอนโยบายของรัฐ

1.2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะมีองค์กรมีส่วนงานมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เชื่อมโยงกับองค์กรของรัฐ เช่น ก.ม. และองค์กรอิสระเป็นต้น โดยมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ เป็นคณะทำงาน

1.2.4 สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยควรทำหน้าที่เสนอแนวคิดต่างๆ ต่อสภามหาวิทยาลัย สาขาวิชาการ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งดูแลรายบอร์ดของอาจารย์และเชื่อมโยงกับสภาคณาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของส่วนงานมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของส่วนงานมหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของส่วนงานมหาวิทยาลัยต้องไม่มีผลประโยชน์ใดๆ จากมหาวิทยาลัย มีความเป็นกลางและมีความเป็นธรรมสูง ตลอดจนกระทั่งเป็นนักวิชาการ และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านบริหาร

- บทบาทหน้าที่ของส่วนงานมหาวิทยาลัย ประสานงานกับองค์กรรัฐบาล อนุมัติ เห็นชอบ ตรวจสอบ มอบอำนาจ และมอบนโยบายให้แก่องค์กร ผู้บริหารระดับต่างๆ ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

- การได้มาของกรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยจะได้มาจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยเลือกตัวแทนกรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยประจำผู้ทรงคุณวุฒิจะได้มาด้วยการสรรหาที่โปร่งใส โดยมีตัวแทนหลายๆ ฝ่ายเป็นกรรมการ ทั้งนี้กรรมการประจำผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นกรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยมากกว่ากรรมการส่วนงานมหาวิทยาลัยประจำอื่นๆ เพาะจะสร้างความเป็นกลางในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ ได้ดี

- วาระของส่วนงานมหาวิทยาลัย ควร มีวาระการดำเนินงานครั้งละ 2 ปี จะอยู่กับวาระก็ได้ถ้าได้รับการยอมรับจากประชาชน

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

- คุณสมบัติของอธิการบดีต้องมีตำแหน่งทางวิชาการในระดับสูง ศาสตราจารย์ หรือมีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก เป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านบริหาร มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ของสังคมในระดับประเทศและระดับต่างประเทศ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ และมีความเป็นธรรม
- บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี ดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ที่สภามหาวิทยาลัยอนุมาย รวมทั้งบริหารกิจกรรมทั้งมวลในมหาวิทยาลัย
- การได้มาของอธิการบดีควรจะได้มาจาก การสรรหาอย่างกว้างขวาง ผสมผสาน กับการลงประชามติ โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย แล้วเปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อ มีการประกาศรับสมัคร การท้าบทาม การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการสรรหาและแต่งตั้งโดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการลงประชามติ โดยประธาน ของมหาวิทยาลัย
- วาระของอธิการบดีควรมีวาระครั้งละ 4 ปี ไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกัน

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สถาบันการมีบทบาทหน้าที่บริหารงานวิชาการของนิสิต และพัฒนาวิชาการของอาจารย์ ตลอดจนข้าราชการ โดยมีตัวแทนจากบุคลากรหลายฯ ฝ่ายมาดำเนินงาน อธิการบดีจะเป็นประธานสภาวิชาการ เพื่อให้การบริหารวิชาการมีความคล่องตัว

หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการควรกำหนดการกิจในแต่ละตำแหน่ง คือ ตำแหน่งอาจารย์ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และตำแหน่งรองศาสตราจารย์จะต้องมีภารกิจอย่างไร จะได้ประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสม การพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการควรมีรูปแบบและวิธีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการได้ hely รูปแบบ ไม่เพียงเฉพาะตั้งคณะกรรมการข່านผลงานทางวิชาการเท่านั้น

2.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

- การประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยต้องสร้างความพร้อมให้กับบุคลากร การสนับสนุนงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพที่เหมาะสม คณะกรรมการประกันคุณภาพจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาข้อบกพร่องที่เป็นอุปสรรคต่อ มากกว่าจะนาข้อบกพร่องเพื่อจับผิด หรือลดค่าจ้างตอบแทน

- การประกันคุณภาพภายนอก ต้องมีองค์กรอิสระที่กำหนดมาตรฐานที่ประเมินประสิทธิภาพเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้มีคุณภาพต่อไป

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคลากรความมีส่วนภาพเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย หรือบุคลากรของรัฐมากกว่าจะใช้คำว่า “พนักงาน”

3.2 การกำหนดกรอบดำเนินการ ยึดราคำสั่ง ระบุเป็นและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ความมีความอิสระ (Autonomy) และมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ควรเป็นระบบคุณธรรม (Merit System) โดยมหาวิทยาลัยจะต้องเลือกสรรผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้และการพิจารณาเงินอุดหนุนจากภาคการเงินประจำปีแต่เดิมที่รัฐบาลจัดสรรให้ มหาวิทยาลัยต้องแสวงหารายได้จากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้าง Autonomy ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย รายได้ต่างๆ ไม่ต้องส่งกระทรวงการคลัง และรัฐบาลจัดสรรเงินในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป รวมทั้งมีเงินลงทุนเพื่อการศึกษานำออกเบี้ยไปดำเนินงานต่างๆ ได้

คณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนจากรัฐ ควรมีคณะกรรมการหลากหลาย ฝ่าย จากรัฐบาลผู้แทนส่วนมหาวิทยาลัย และผู้แทนคณะกรรมการบริหารที่พิจารณาเงินอุดหนุน ดังกล่าว

4.2 ระบุเป็นและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินต้องไม่ติดกับระบุเป็นและข้อบังคับทางราชการ มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการดำเนินงานด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบายการจัดสรรงรูปแบบและวิธีการงบประมาณและอื่นๆ ให้สอดคล้อง หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระที่จะกำหนดรูปแบบวิธีการ ระบุเป็นข้อบังคับในการใช้จ่ายและการเบิกจ่ายงบประมาณเอง โดยเฉพาะในส่วนระบุเป็นพัสดุ จะต้องสอดคล้องกับธรรมชาติ และวิธีการดำเนินงานตามพันธกิจ

4.3 ระบบการบัญชีและการตรวจสอบ

- ระบบการบัญชีต้องมีความอิสระ มีขั้นตอนสัน្រัดเรื่อง และถูกต้องมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ ประนัยดี โปร่งใสและมีเสถียรภาพ
 - การตรวจสอบสามารถตรวจสอบได้ทุกๆ ขั้นตอนจากองค์กรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดทำรายงานการใช้งบประมาณในรอบปีเผยแพร่ต่อประชาชนอย่างกว้างขวาง

**สรุปผลการสนทนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ
ของมหาวิทยาลัยหักเมิน**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. กลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก กลุ่มละ 3 คน จำนวน 9 คน
2. กลุ่มผู้ประกอบของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยสุ่มอย่างง่ายตามขนาดของโรงเรียน จำนวน 12 คน
3. กลุ่มนิสิตของมหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 – ชั้นปีที่ 4 โดยสุ่มอย่างง่ายของนิสิตทุกชั้นปี จากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 12 คน
4. กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ จาก คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 12 คน

รวม 45 คน

1. การบริหารงานทั่วไป

1.1 ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.1.1 ปรัชญาของมหาวิทยาลัยให้โอกาสทางการศึกษาให้กับคนในสังคมอย่างกว้างขวาง รัฐให้การบริการทางการศึกษา โดยประชาชนมีส่วนร่วมการศึกษา ในภาวะที่ไม่ได้รับความเดือดร้อนมากนัก

1.1.2 เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ได้รับมาตรฐานทัดเทียมอาชีวะประเทศ มีความรอบรู้และสนใจความต้องการของสังคม

1.1.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ต้องสนองสังคม และสนองนโยบายรัฐบาล โดยมีพันธกิจที่สำคัญ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย

1.2.1 มหาวิทยาลัยความมีระบบโครงสร้างกระชับ คล่องตัว ภารกิจส่วนใหญ่จะสั้น สุดที่ส่วนมหาวิทยาลัย โดยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล

1.2.2 การประสานงานระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยจะมีองค์กรของรัฐบาลทำหน้าที่ประสานนโยบายกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้รัฐบาลจะต้องตรวจสอบการใช้งบประมาณ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยในแต่ละปี

1.2.3 โครงสร้างมหาวิทยาลัยจะมีส่วนมหาวิทยาลัยเป็นบทบาทกำหนดนโยบาย และตัดสินการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องทำหน้าที่บริหารงานมหาวิทยาลัยตามทิศทางและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

1.2.4 สถาการณาจารย์ควรทำหน้าที่เสนอแนะผู้บริหาร และดูแลประสานงานกับอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย และร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย

1.3 องค์ประกอบของส่วนมหาวิทยาลัย

1.3.1 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของส่วนมหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของส่วนมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้มีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเสียสละ และมีประสบการณ์ในศาสตร์นั้นๆ อย่างแท้จริง

- บทบาทหน้าที่ของส่วนมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายของรัฐบาล กับข้าราชการ และมอบหมายนโยบายให้แก่อธิการบดี และคณะไปดำเนินงานตามเป้าหมาย

- การได้มาของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจะได้มาจาก สรรพากร ซึ่งคณะกรรมการสรรพากรจะต้องได้รับการเห็นชอบจากปธน.ค.ม.

- วาระของกรรมการส่วนมหาวิทยาลัย จะมีวาระครั้งละ 2 ปี จะอยู่กับวาระก็ได้ แล้วแต่การสรรหาของคณะกรรมการดำเนินงาน

1.3.2 คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ การได้มา วาระของอธิการบดี

- คุณสมบัติของอธิการบดีต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความประพฤติดี มีผลงานทางวิชาการอย่างกว้างขวาง และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ตลอดจนมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

- บทบาทหน้าที่ ดำเนินงานตามนโยบายของส่วนมหาวิทยาลัย จัดทำแผนงาน พัฒนามหาวิทยาลัย และรายงานผลงานประจำปีต่อส่วนมหาวิทยาลัย

- การได้มาซึ่งอธิการบดีจะได้มาจากการสรรหาของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากหลาย ฝ่าย โดยเปิดรับให้มีการสมัคร เสนอโดยนาย หัวหน้าคณะกรรมการสรรหาจะทำหน้าที่สัมภาษณ์เพื่อเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ด้วยการกลั่นกรอง ประวัติ ผลงาน และนโยบาย เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 สภาวิชาการจะมีบทบาทบริหารงานวิชาการ มีองค์ประกอบจากบุคลากรฯ ฝ่าย โดยมีตัวแทนจากคณบดี อาจารย์ ศาสตราจารย์ ฯลฯ มาเป็นคณะกรรมการ อธิการบดีควรจะเป็นประธานสภาวิชาการ

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ควรเป็นตำแหน่งติดตัวไปແแม่จะเกี่ยวนายศรีษะการก็ตาม

2.2 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

- การประกันคุณภาพภายในจะต้องมีความเป็นธรรม การประเมินคุณภาพจะมุ่งเน้นการพัฒนา และหาแนวทางให้มีประสิทธิภาพ การประกันคุณภาพจะต้องประเมินทั้งโครงสร้างของงานวิชาการ เช่น หลักสูตร การเรียนการสอน สื่อ การประเมิน ผู้สอน และผู้เรียน

- การประกันคุณภาพภายนอกควรมีองค์กรอิสระในการกำกับของรัฐบาลทำหน้าที่ประเมินคุณภาพ และจัดลำดับคุณภาพของมหาวิทยาลัย

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 ฐานะตามกฎหมายของบุคคลควรมีสถานภาพเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการตุลาการ และข้าราชการอัยการ การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยจำแนกเป็นตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และตำแหน่งบริหารทั่วไป

3.2 การกำหนดกรอบตำแหน่ง อัตรากำลัง ระเบียบและข้อบังคับ การกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาให้ตามภาระงาน และตำแหน่งที่รับผิดชอบ ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรควรเป็นไปด้วยความสมัครใจ ระบบเพื่อนรักนั้นเงินเดือนคงค้างถึงความสำเร็จของงานที่ทำเสร็จสิ้นไปแล้ว ระเบียบและข้อบังคับควรมีขั้นตอนที่กระชับเปลี่ยนแปลงได้ที่สภามหาวิทยาลัย

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ลักษณะรายได้ ของมหาวิทยาลัยและการพิจารณาเงินอุดหนุน

- ลักษณะรายได้ซึ่งได้จากการแสวงหาของมหาวิทยาลัย เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมค่าบริการทางวิชาการ และการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ไม่ต้องส่งกระทรวงการคลัง รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป

- การพิจารณาเงินอุดหนุนอาจได้รับการจัดสรโดยตรงจากรัฐบาล หรือมีคณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนในระดับอุดมศึกษาโดยเฉพาะ

4.2 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ต้องมีความคล่องตัว ลดขั้นตอนต่างๆ แต่มีความเป็นสากล ไม่ติดในระบบราชการเกินไป คำนึงถึงการกิจ ประสิทธิผลเป็นเป้าหมายที่สำคัญ

4.3 ระบบการบัญชีและการตรวจสอบ

- ระบบการบัญชีต้องมีการวางแผนและรักษาระบบบัญชีที่ถูกต้อง มีระบบสากล ไม่มีความ слับซับซ้อน เข้าใจง่าย

- การตรวจสอบบัญชีของมหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานภายใต้ตรวจสอบ ซึ่งจะเข้มงวดต่อ สมกับมหาวิทยาลัย ส่วนการตรวจสอบภายนอกจะมีองค์กรของรัฐทำหน้าที่ตรวจสอบการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัย

5. อื่นๆ

การใช้จ่ายงบประมาณในรอบปีผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องประกาศให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวาง

ภาคผนวก ๔.
แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
และแบบสอบถามรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสลามของรัฐ

แบบสอบถาม

เรื่อง : รูปแบบการบริหารนักวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หรือเติมข้อความตามที่เป็นจริงในแต่ละช่อง

- | | |
|---|--|
| 1. เพศ | 2. อายุ |
| 1.1 <input type="checkbox"/> ชาย | 2.1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี |
| 1.2 <input type="checkbox"/> หญิง | 2.2 <input type="checkbox"/> 30 – 40 ปี |
| | 2.3 <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี |
| | 2.4 <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี |
| 3. วุฒิการศึกษา | 4. ประสบการณ์ในการทำงาน |
| 3.1 <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | 4.1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี |
| 3.2 <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | 4.2 <input type="checkbox"/> 11 – 20 ปี |
| 3.3 <input type="checkbox"/> ปริญญาโท | 4.3 <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี |
| 3.4 <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | 4.4 <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี |
| 5. ตำแหน่งทางวิชาการ | 6. ตำแหน่งบุคลากร |
| 5.1 <input type="checkbox"/> อาจารย์ | 6.1 <input type="checkbox"/> พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ |
| 5.2 <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | 6.2 <input type="checkbox"/> ข้าราชการสายฯ |
| 5.3 <input type="checkbox"/> รองศาสตราจารย์ | 6.3 <input type="checkbox"/> ข้าราชการสายค |
| 5.4 <input type="checkbox"/> ศาสตราจารย์ | 6.4 <input type="checkbox"/> พนักงานสายวิชาการ (อาจารย์) |
| | 6.5 <input type="checkbox"/> ข้าราชการสาย ก |
| | 6.6 <input type="checkbox"/> รองหัวหน้าภาควิชา |
| | 6.7 <input type="checkbox"/> หัวหน้าภาคร |
| | 6.8 <input type="checkbox"/> รองคณบดี |
| | 6.9 <input type="checkbox"/> คณบดี |
| | 6.10 <input type="checkbox"/> รองอธิการบดี |
| | 6.11 <input type="checkbox"/> อธิการบดี |
| | 6.12 <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ..... |

7. อื่นๆ โปรดระบุ.....
หน่วยงานผู้ให้ข้อมูล
มหาวิทยาลัย.....
คณะ / สถาบัน / ศูนย์.....
ภาควิชา.....
ฝ่าย.....
อื่นๆ โปรดระบุ.....

แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	หมวดที่ 1 การบริหารงานทั่วไป ปรัชญา เป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย					
1.	ปรัชญาของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเป็นชุมปัญญาและสมองของสังคม เปิดกว้างให้โอกาสคนในสังคมได้ศึกษาในสถาบันของรัฐ โดยเฉพาะในระดับปรัชญาตรี ควรเป็นภาระและเป็นบริการของรัฐที่ไม่แสวงหากำไร จากการศึกษาประชาชนมีส่วนร่วมค่าใช้จ่าย ตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยไม่เดือดร้อน เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
2.	เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของเป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
3.	พันธกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
4.	พันธกิจของมหาวิทยาลัย ควรเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย คำนึงถึงวิถีชีวิตรสของความเป็นไทย และวัฒนธรรมไทย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
	โครงสร้างของมหาวิทยาลัย					
5.	มหาวิทยาลัยมีความอิสระคล่องตัว ภารกิจส่วนใหญ่จะล้วนสุดที่ส่วนมหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
6.	มหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นนิตบุคคล เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7.	มหาวิทยาลัยต้องมีความสัมพันธ์เข้มแข็งกับนโยบายของรัฐบาล เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
8.	โครงสร้างของมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คือสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ที่กำหนด ควบคุมนโยบาย และช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนที่ 2 คือ คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยจะวางระบบการบริหารงาน การดำเนินงาน ตามนโยบายและแผนพัฒนาต่าง ๆ ที่สภามหาวิทยาลัย อนุมัติ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
9.	ในโครงสร้างของมหาวิทยาลัยจะมีสภากาจารย์ซึ่งกำหนด ให้ในพระราชบัญญัติ เพื่อกำหนดที่ประชานงนระหว่าง ประธาน สงเสริมจริยธรรมคุณธรรมของอาจารย์ เสนอแนะ และติดตามตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
<u>องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย</u>						
10.	คณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย คณสมบัติของสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้มีความรอบรู้ เกี่ยวข้องทางวิชาการสาขาวิชานั้น ๆ โดยเป็นที่ยอมรับจาก สังคมอย่างกว้างขวาง มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความ ยุติธรรม และมีเวลาที่เพียงพอ กับการปฏิบัติหน้าที่ของ สภามหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11.	บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย จะทำหน้าที่ประสานความเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย โดยกำหนดนโยบายอุตสาหกรรมและชื่อบังคับของมหาวิทยาลัย เสนอแนะและร่วมดำเนินการกับฝ่ายบริหาร จัดทำแหล่งทุนสนับสนุน ติดตาม ตรวจสอบ การประเมินการบริหารงานของฝ่ายบริหาร เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
12.	การควบคุมนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลมีบทบาทควบคุมนโยบายทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เหมาะสม เพียงได้ ดังต่อไปนี้					
	12.1 เป็นผู้สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย					
	12.2 เป็นผู้ประสานความร่วมมือและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย					
	12.3 เป็นผู้ให้การรับรองวิทยฐานะของมหาวิทยาลัย					
	12.4 เป็นผู้ประสานและควบคุมให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้					
	<u>การได้มาซึ่งกระบวนการสภามหาวิทยาลัย</u>					
13.	การได้มาซึ่งกระบวนการสภามหาวิทยาลัย ควรกำหนดให้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยโดยได้มาด้วยวิธีการสรรหา และเลือกของประชาชนอย่างโปร่งใส ดีกว่าจะระบุให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14.	กรรมการสภามหาวิทยาลัยประจำผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาจากการสรรหา ของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากประชาชน ของมหาวิทยาลัย และมีจำนวนกรรมการสภาย ประจำผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่า กรรมการสภาย ประจำผู้บริหารและ กรรมการสภาย ประจำอาจารย์ ข้าราชการ พนักงานรวมกัน เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
15.	กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประจำผู้บริหาร คือ อธิการบดี ได้มาโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนอาจารย์ ได้มาจากการคัดเลือกของฝ่ายบริหารด้วยกันเอง เป็นแนวคิดที่ เหมาะสม					
16.	กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประจำอาจารย์ คือ ประธาน ศภาอาจารย์ ได้มาโดยตำแหน่ง ส่วนตัวแทนอาจารย์ ข้าราชการ และพนักงาน ได้มาจาก การเลือกของประชาชน เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
<u>วาระของสภามหาวิทยาลัย</u>						
17.	วาระของสภามหาวิทยาลัยควรมีวาระต่อเนื่องยาวนานกว่า ฝ่ายบริหาร โดยขึ้นอยู่กับการสรรหาของประชาชนที่เห็นว่า เป็นผู้มีคุณประโยชน์ การมีวาระได้ยาวนานจะทำให้สามารถ พิจารณา ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารได้เป็นอย่างดี เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
18.	สภามหาวิทยาลัยควรมีสำนักงานของสภาย ที่แยกออกจากฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยจะได้มีอิสระในการติดตาม ตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารได้อย่างแท้จริง เป็น แนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
19.	<p><u>อธิการบดี</u> <u>คุณสมบัติของอธิการบดี</u></p> <p>คุณสมบัติของอธิการบดีมีลักษณะเหมาะสมเพียงใด ดังนี้</p> <p>19.1 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีตัวแห่งทางวิชาการ ในระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป</p> <p>19.2 เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านบริหารมหาวิทยาลัย และเป็นมืออาชีพ</p> <p>19.3 เป็นผู้ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ</p> <p>19.4 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีม่องการณ์ไกล</p> <p>19.5 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือจากประชาคมได้ดี</p> <p>19.6 เป็นผู้มีความเป็นธรรม และเป็นนักบริหารจัดการที่ดี</p> <p>19.7 เป็นผู้มีความรับผิดชอบ และดำเนินการตามเป้าหมายนโยบายของรัฐบาล สมาคมมหาวิทยาลัย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p>					
20.	<p><u>บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี</u></p> <p>บทบาทหน้าที่ของอธิการบดี เหมาะสมเพียงใด ดังต่อไปนี้</p> <p>20.1 บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายที่เสนอต่อสมาคมมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นพิธีทางที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล</p>					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	20.2 บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกิจ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ้มค่า และถูกต้องตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย					
	20.3 บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย และเป็นตามทิศทางของประเทศไทย					
	20.4 บริหารกิจการของมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการบริหาร จัดการที่ดีมาใช้ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า					
	20.5 บริหารกิจการของมหาวิทยาลัย โดยการจัดหารายได้ จากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนกิจการของ มหาวิทยาลัย และจัดทำงบประมาณรายรับ รายจ่าย เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และองค์กรที่เกี่ยวข้อง					
	<u>การได้มาของอธิการบดี</u>					
21.	อธิการบดีได้มาโดยวิธีการสรรหา ซึ่งมีคณะกรรมการสรรหาที่ มาจากตัวแทนของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
22.	อธิการบดีต้องเป็นผู้ที่ได้รับความนิยมชมชอบจากประชาชน ภายในมหาวิทยาลัย โดยมีคะแนนเสียงสนับสนุนในระดับ หนึ่งซึ่งคณะกรรมการสรรหาตั้งเกณฑ์ไว้ แต่จะไม่ใช้คะแนน เสียงเป็นเครื่องชี้วัดเหมือนการเลือกตั้งจะใช้เกณฑ์คุณสมบัติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบการพิจารณา เป็นแนวคิด ที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23.	<u>วาระของอธิการบดี</u> วาระของอธิการบดีควรมีวาระการดำเนินการประจำ เช่น ครั้งละ 4 ปี ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน นักจัดดำเนินการแบบอีกต้องมีวาระของบุคคลอื่นมาค้นกลาง เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
24.	สภาพอาจารย์ควรเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเสนอ เสนอแนะ และมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษาการบริหารงาน ประสานความร่วมมือ เพื่อพัฒนาภารกิจการของมหาวิทยาลัย ดูแลจรรยาบรรณของอาจารย์ และมีส่วนร่วมตรวจสอบการบริหารงานของผู้บริหารเป็นแนวคิดที่เหมาะสม หมวดที่ 2 การบริหารงานวิชาการ <u>บทบาทหน้าที่ของสาขาวิชาการ</u>					
25.	การบริหารงานวิชาการควรแยกจากคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยและคณะกรรมการฝ่ายอื่น ๆ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
26.	มหาวิทยาลัยควรมีความอิสระ เสรีภาพทางวิชาการสามารถเสนอแนะ และชี้นำสังคมได้อย่างถูกต้อง เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
27.	สาขาวิชาการทำหน้าที่บริหารงานวิชาการ โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างอิสระ บริหารงานให้เสร็จสิ้นที่สาขาวิชาการวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
28.	สาขาวิชาการมีขอบเขตจำกัดหน้าที่การบริหารงานวิชาการ เหมาะสมเพียงใด ดังต่อไปนี้ 28.1 การพิจารณากำหนดหลักสูตร ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย รวมทั้งเสนอให้ปรับปรุง					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	28.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบ รวม และเลิก หน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการพิจารณาเสนอ ในการรับหรือยกเลิกสถาบันนั้นสมบท					
	28.3 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ถอดถอน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ รวมทั้งให้ ความเห็นการเสนอแต่งตั้งศาสตราจารย์พิเศษ ยกเว้น ตำแหน่งศาสตราจารย์ครูให้คณะกรรมการข้าราชการ ในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) หรือสาขาวิชาการระหว่าง มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน					
	28.4 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง หัวหน้างานต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป					
	28.5 การพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ นอกจาก พิจารณาการอ่านผลงานของคณะกรรมการที่ เขียนรายในสาขานั้น ๆ แล้ว ความมีการพิจารณา ตำแหน่งทางวิชาการที่ผู้เขียนผลงานมิได้เสนอขอตาม ขั้นตอน แต่จะมีคณะกรรมการคณะหนึ่งเห็นว่าผลงาน ดังกล่าวแบบอย่างที่ดี มีประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับ ของสังคมทั่วไป คณะกรรมการสามารถนำข้อมูลเสนอ ขอตำแหน่งทางวิชาการได้ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
	28.6 การให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ ต่อสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน ระดับต่าง ๆ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
	28.7 การจัดการวิธีการที่จะพัฒนางานด้านวิชาการของ มหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29.	<p><u>องค์ประกอบของสาขาวิชาการ</u></p> <p>คณะกรรมการวิชาการควรมีตัวแทนจากบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายมาดำเนินงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เช่น ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยประจำทั้งหมดคุณวุฒิ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีคณะต่างๆ ศาสตราจารย์ อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน ตัวแทนจากชุมชน ตัวแทนจากศิษย์เก่า หรือตัวแทนของศิษย์ปัจจุบัน เป็นแนวคิดที่เหมาะสม</p>					
30.	<p><u>องค์ประกอบของสาขาวิชาการ ควรมีดังต่อไปนี้</u></p> <p>30.1 ประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี</p> <p>30.2 กรรมการสภาวิชาการประจำทั้งหมดคุณวุฒิ ซึ่งเป็นตัวแทนจากสภามหาวิทยาลัย โดยการเสนอของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>30.3 กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่งได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีหรือเทียบเท่า และศาสตราจารย์</p> <p>30.4 กรรมการสภาวิชาการโดยเลือกจากอาจารย์ประจำ และพนักงานสายวิชาการ เพื่อเป็นตัวแทนอาจารย์ สามารถนุชยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสาขาวิทยาศาสตร์ศุภศาสตร์</p> <p>30.5 กรรมการสภาวิชาการ ประจำผู้แทนจากศิษย์เก่า</p> <p>30.6 กรรมการสภาวิชาการ ประจำผู้แทนจากสาขาวิชาพื้นที่ เป็นกรรมการ</p>					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31.	<u>หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ</u> ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น ระดับ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
32.	การพิจารณาตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และ รองศาสตราจารย์ดำเนินการ โดยสภาวิชาการของ มหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
33.	การพิจารณาตำแหน่งศาสตราจารย์ หากสภาวิชาการของ มหาวิทยาลัยได้มีศักยภาพเพียงพอสามารถดำเนินการ พิจารณาได้ด้วยตนเอง หรืออาจให้มีสภาวิชาการระหว่าง มหาวิทยาลัยดำเนินการ หรือมีองค์กรในลักษณะคณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ดำเนินการ เพื่อ ให้เป็นบรรทัดฐาน และมาตรฐานเดียวกัน เป็นแนวคิด ที่เหมาะสม					
34.	<u>ระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ</u> สภาวิชาการควรมีการประกันคุณภาพด้านหลักสูตรการเรียน การสอน สื่อ กระบวนการประเมิน การประเมิน และ ผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
35.	สภาวิชาการควรกำหนดภารกิจของอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตรา- จารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ให้เป็นบรรทัดฐาน เพื่อเป็นการประเมินภารกิจในตำแหน่งทางวิชาการระดับ ต่าง ๆ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36.	การประกันคุณภาพมีการประกันตามพันธกิจ คือ การเรียน การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจาก สถาบันมหาวิทยาลัย และฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
37.	คณะกรรมการการประเมินคุณภาพต้องเป็นผู้มีความ เชี่ยวชาญสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง มีความเป็นธรรมสูง และเป็นการประเมิน เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนามากกว่าจะ ประเมินเพื่อการลงโทษ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
38.	ความมีองค์กรอิสระภายนอกโดยเป็นองค์กรที่อยู่ในกำกับของ รัฐบาล ประกันคุณภาพ และจัดลำดับคุณภาพของ มหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
39.	การประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ต้องมีการ ประกันเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
40.	สาขาวิชาการต้องหาแนวทางพัฒนาความรู้ของอาจารย์อย่าง ต่อเนื่อง โดยเฉพาะการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ ซึ่งจะทำ ให้การสอนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นแนวคิดที่ เหมาะสม					
41.	สาขาวิชาการต้องหาแนวทางพัฒนาคุณลักษณะของนิสิตให้ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม เป็นผู้มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ มีความสามารถ กล้าคิดกล้าทำ รักองค์กร มี คุณธรรมเอื้ออาทร รักวัฒนธรรมของชาติ และรู้จักเลือกสรร นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข เป็นแนวคิด ที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	หมวดที่ 3 การบริหารงานบุคคล <u>ฐานะตามกฎหมายของบุคคล</u>					
42.	การบริหารงานบุคคลต้องมีความอิสระ มีความสอดคล้องกับ ลักษณะงานของมหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
43.	การทำหน้าที่แทนบุคลากรในมหาวิทยาลัยจำแนกเป็น ตัวแทนทางวิชาการ ตัวแทนบริหาร ตัวแทนปฏิบัติการ วิชาชีพ และตัวแทนงบประมาณทั่วไป เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
44.	ฐานะความกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมี สถานภาพเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย หรือเป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยมิใช่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และอยู่ในฐานะ การจ้างของมหาวิทยาลัยแต่ชื่นอยู่คณะกรรมการข้าราชการ มหาวิทยาลัย (ก.ม.) โดยแยกออกจากคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ทำหนังเดียวกับคณะกรรมการ ข้าราชการครุภากาраж (ก.ต.) และคณะกรรมการข้าราชการ อัยการ (ก.อ.) สถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงในวิชาชีพ และมีศักดิ์ศรีเป็นที่ ยอมรับของสังคมทั่วไป เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
45.	มีคณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ทำหน้าที่ ประสานและกำกับแทนรัฐบาล ตลอดจนการเชื่อมโยงกับ สภามหาวิทยาลัย ในเรื่องนโยบายของรัฐ หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับทางวิชาการ โดยเฉพาะตัวแทนศาสตราจารย์ อัตราเงินเดือน การอุทธรณ์ และร้องทุกข์ที่ไม่ได้รับความ เป็นธรรมจาก อกม. ทั้งนี้ ก.ม. จะมอบอำนาจให้สภा มหาวิทยาลัย โดย อกม. ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ มีอำนาจ หน้าที่ให้มากที่สุด เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
46.	<p><u>การกำหนดกรอบดำเนินการและอัตรากำลัง</u></p> <p>คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณา และดำเนินการ มีความเหมาะสมเพียงใด ดังต่อไปนี้</p> <p>46.1 กำหนดกรอบดำเนินการ และอัตรากำลัง โดยพิจารณา เกี่ยวกับลักษณะดำเนินการ จำนวน คุณสมบัติเฉพาะ ดำเนินการ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับดำเนินการ</p> <p>46.2 ออกรับเบี้ยบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหาร งานบุคคล ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การออกจากราชการ การสร้างระเบียนวินัย การลงโทษ การร้องทุกษ์ และการอุทธรณ์</p>					
47.	<p>วิธีการปรับสถานภาพบุคคลกรที่เป็นข้าราชการและพนักงาน ที่เป็นอยู่ขณะนี้ให้เป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยอิสราของรัฐ จะดำเนินการดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมเพียงใด</p> <p>47.1 ให้คงสถานภาพเป็นข้าราชการ หรือพนักงานที่เป็นอยู่ ก่อน ประกาศในราชกิจจานุเบกษา คงสถานภาพเดิม จนกว่าจะเกณฑ์อายุ</p> <p>47.2 ใช้วิธีการสอบถามความสมัครใจ และเปิดโอกาสให้ เลือกว่าจะปรับเข้าสู่สภาพเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย อิสราของรัฐ เมื่อได้โดยมีเงื่อนไขเวลากำหนดได้</p> <p>47.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจาก เดิมไปสู่การเป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัยอิสรา ของรัฐพร้อม ๆ กัน</p>					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
48.	การใช้ระบบการประเมินก่อนการนับร率为ตั้งบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นระบบที่ดีอยู่แล้ว เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
49.	ข้าราชการมหาวิทยาลัยออกจากราชการเมื่อตาย ลาออกจากสันสุดสูญญา เกษียณอายุ รับโทรศัพท์ และยุบเลิกตำแหน่งหรือยุบหน่วยงาน ป่วยจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บังพร่อง หรือประพฤติดีไม่เหมาะสม ปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และไม่ผ่านการประเมินภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
50.	การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ใช้ระบบการเลื่อนขั้นปีละ 1 ขั้น โดยอัตโนมัติ เมื่อบริบูรณ์ตามกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่ส่วนมหาวิทยาลัยกำหนด โดยให้ยกเลิกระบบ 2 ขั้น แต่ให้เพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ เมื่อบุคลากรนั้นทำงานมากกว่าภาระขั้นต่ำ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามเนื้องานและผลสำเร็จของงานที่ทำไปแล้ว เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
51.	บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนที่คณะกรรมการขับยื่นเงินเดือนแห่งชาติร่วมกับ ก.ม. กำหนดบัญชีเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งเห็นชอบร่วมกัน โดยได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งทัดเทียมกันทุก ๆ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะเพิ่มค่าตอบแทนดังกล่าวยื่อมกระทำได้ตามรายได้ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
52.	<u>ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล</u> การบริหารงานบุคคลควรมีรูปแบบการบริหารเป็นคณะกรรมการประจำประกอบด้วยผู้แทนจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ และผู้ปฏิบัติการบริหารทั่วไป เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
53.	การอกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ต้องมีลักษณะคล่องตัว อิสระ ไม่ติดกับระบบราชการเกินไป มีความเป็นธรรม และมีระเบียบข้อบังคับ เป็นเกณฑ์กลาง จากคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
54.	กิจการของมหาวิทยาลัยไม่ต้องอยู่ภายใต้ข้อบังคับแห่ง ก្មែម្មាយว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และก្មែម្មាយว่าด้วย แรงงานสัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
55.	หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงิน และทรัพย์สิน <u>ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย</u> มหาวิทยาลัยมีอำนาจจัดโครงสร้างบำรุงรักษา ใช้และจัดหา ผลประโยชน์ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
56.	ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เงินงบประมาณ แผ่นดินที่รัฐจัดให้เป็นรายปีและเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ได้แก่ ค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียม ค่าบริการทางวิชาการ รายได้จากการลงทุน ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เงินซื้อยาหลังต่างประเทศ เงินกู้ตลอดจนเงินบริจาค เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
57.	รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยบริการงบประมาณ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
58.	<u>การพิจารณาเงินอุดหนุน</u> มหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล โดยรัฐจัดสรรให้เป็นรายปี และให้เป็นเงินมาทั้งหมดเป็นก้อน (Block Grant) สามารถนำเงินดังกล่าวมาบริหารจัดการและพัฒนาการกิจของมหาวิทยาลัยได้ตามความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย เงินที่เหลือจ่ายในแต่ละปี สามารถเก็บสะสมไว้ใช้จ่ายในรายปีต่อ ๆ ไปได้ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
59.	รัฐบาลต้องลงทุนเพื่อการศึกษาโดยจัดสรรงบอุดหนุนทั่วไปให้กับมหาวิทยาลัยมากกว่าที่จะให้มหาวิทยาลัยจัดหาเอง โดยเฉพาะการหารายได้จากนิติบุคคล เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
60.	การพิจารณาเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย รัฐบาลอาจจัดสรรโดยตรงให้มหาวิทยาลัย หรือมีคณะกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
61.	<u>ระเบียบและข้อบังคับ ว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน</u> ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงิน และทรัพย์สินต้องมีความคล่องตัวลดขั้นตอนต่าง ๆ ถูกต้องตามหลักสากลทั่วไป ไม่มีข้อกำหนดที่ซ้ำซ้อน ไม่ซ้ำซ้อน คำนึงถึงการกิจและประสิทธิผลที่เป็นเป้าหมายเป็นสำคัญ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
62.	มหาวิทยาลัยแม้จะมีอิสระในการบริหารการเงินและทรัพย์สินก็ตาม แต่จะเป็นไปตามกฎระเบียบ การเงินที่วางไว้มีวัตถุประสงค์ ควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายด้วยตัวเอง เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
63.	วิธีการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยต่อไปนี้ เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
	63.1 การเพิ่มค่าน่าวายกิต					
	63.2 การเพิ่มค่าธรรมเนียม					
	64.3 การนำเงินรายได้ส่วนหนึ่งไปลงทุนในตลาดหุ้น					
	63.4 การนำเงินรายได้ส่วนหนึ่งไปฝ่ากธนากา โดยนำ ออกเป็นไปใช้จ่ายในการกิจของมหาวิทยาลัย					
	<u>ระบบการบัญชีและการตรวจสอบ</u>					
64.	มหาวิทยาลัยต้องวางแผน และรักษาระบบทางบัญชีที่ถูกต้อง มีระบบเป็นสากล มีการกำหนดการใช้เงินแบบใดทำได้แบบใดไม่ได้อย่างชัดเจน โดยมีกรอบการใช้เงินให้ตรง ตามเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
65.	ให้มีหน่วยงานตรวจสอบระบบบัญชีของมหาวิทยาลัยเป็น การภายใน มีความอิสระ โดยขึ้นตรงต่อส่วนงานมหาวิทยาลัย เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
66.	ให้สำนักงานตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชี และเป็น ผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี ตลอดจนการเงินทุกประเภทของ มหาวิทยาลัยเป็นประจำทุก ๆ ปี เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
67.	มหาวิทยาลัยต้องรายงานการใช้จ่ายเงินในรอบปี โดยประกาศให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวาง และสามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
68.	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอกับค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่น ๆ ได้ รัฐบาลต้องจัดสรรเงินบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					
69.	นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องแสดงทรัพย์สินของตนเองทั้งก่อนและหลังรับตำแหน่ง ต่อองค์กรตรวจสอบของรัฐ และสาธารณชนโดยทั่วไป เป็นแนวคิดที่เหมาะสม					