

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ การประชุมคณะกรรมการประจำ คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ทำ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกแบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม โดยแบ่ง ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการประชุม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตารางที่ 1 สถานภาพของคณะกรรมการประจำคณะ จำแนกตามเพศ

สถานภาพ	ชาย	หญิง	รวม
ประธาน	1	-	1
รองคณบดี	2	3	5
หัวหน้าภาควิชา กรรมการประจำคณะ	5	5	10
จากคณาจารย์	2	2	4

ตารางที่ 1 พบว่า สถานภาพของคณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 10 ราย รองลงมาก็คือรองคณบดี จำนวน 5 ราย เมื่อพิจารณาตามเพศพบว่า เพศชายส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 5 ราย รองลงมาก็คือรองคณบดี และ กรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ จำนวน 2 ราย เพศหญิงส่วนใหญ่ เป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 5 ราย รองลงมาก็คือรองคณบดี จำนวน 3 ราย

ตารางที่ 2 คณะกรรมการประจำคณะฯ จำแนกตามกลุ่มอายุ และสถานภาพ

สถานภาพ	36-45	46-55	>55	รวม
ประธาน	-	-	1	1
รองคณบดี	1	4	-	5
หัวหน้าภาควิชา	6	4	-	10
กรรมการประจำฯ	3	1	-	4
รวม	10	9	1	20

ตารางที่ 2 พบว่า คณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่ คือ กลุ่มอายุ 36-45 ปี จำนวน 10 ราย และมีสถานภาพเป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 6 ราย ของกลุ่มอายุนี้ รองลงมาคือ กลุ่มอายุ 46-55 ปี จำนวน 9 ราย โดยมีสถานภาพเป็นรองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 4 ราย เท่ากัน

ตารางที่ 3 คณะกรรมการประจำคณะฯ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและสถานภาพ

สถานภาพ	ป.ตรี	สูงกว่า-ป.โท	ป.เอก	รวม
ประธาน	1	-	-	1
รองคณบดี	2	2	1	5
หัวหน้าภาควิชา	3	6	1	10
กรรมการประจำฯ	1	3	-	4
รวม	7	11	2	20

ตารางที่ 3 พบว่า คณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี ถึงปริญญาโท จำนวน 11 ราย และมีสถานภาพเป็น หัวหน้าภาควิชามากที่สุดคือ 6 ราย รองลงมา คือ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 7 ราย โดยมีสถานภาพเป็นหัวหน้าภาควิชามากที่สุด คือ 3 ราย

ตารางที่ 4 คณะกรรมการประจำคณะฯ จำแนกตามอายุราชการ และสถานภาพ

สถานภาพ	12-16	17-21	> 21	รวม
ประธาน	-	-	1	1
รองคณบดี	1	-	4	5
หัวหน้าภาควิชา	5	1	4	10
กรรมการประจำฯ	1	2	1	4
รวม	7	3	10	20

ตารางที่ 4 พบว่า คณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่ อายุราชการ มากกว่า 21 ปีขึ้นไป จำนวน 10 ราย โดยมีสถานภาพเป็นรองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 4 รายเท่ากัน รองลงมา คือ อายุราชการ 12-16 ปี จำนวน 7 ราย และมีสถานภาพเป็นหัวหน้าภาควิชามากที่สุด จำนวน 5 ราย

ตารางที่ 5 คณะกรรมการประจำคณะฯ จำแนกตามประสบการณ์ ในการเป็นกรรมการ และสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวนวาระ			รวม
	1	2-3	4	
ประธาน	-	1	-	1
รองคณบดี	2	2	1	5
หัวหน้าภาควิชา	5	4	1	10
กรรมการประจำฯ	-	2	2	4
รวม	7	9	4	20

ตารางที่ 5 พบว่าคณะกรรมการส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการ 2-3 วาระ จำนวน 9 ราย โดยมีสถานภาพเป็นหัวหน้าภาควิชามากที่สุด จำนวน 4 ราย รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการ 1 วาระ จำนวน 7 ราย และมีสถานภาพเป็นหัวหน้าภาควิชามากที่สุดจำนวน 5 ราย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการประชุม คณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด พบว่า

1. กำหนดการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

การประชุมคณะกรรมการประจำคณะ ในวันอังคารที่ 2 และ 4 ของเดือน ตั้งแต่เวลา 9.00 น.-12.00 น. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นตรงกันว่า เป็นการกำหนดที่เหมาะสมแล้ว

2. คณะกรรมการมาประชุมไม่ตรงเวลา

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้เสนอแนวทางแก้ไข สรุปได้ ดังนี้

1. ควรให้กรรมการเห็นความสำคัญของการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ โดย มีข้อตกลงร่วมกันในที่ประชุมฯ และขอความร่วมมือในการปฏิบัติ
2. ประธานควรเปิดการประชุมให้ตรงเวลาโดยไม่จำเป็นต้องคอยให้คณะกรรมการมาเกินกึ่งหนึ่ง ถ้ากรรมการคนใดมาประชุมสายเป็นประจำให้ประธานตักเตือนเป็นการส่วนตัวซึ่งอาจมีข้อตกลงให้งดค่าเบี้ยประชุม ทั้งนี้ ประธานและผู้บริหารระดับรองควมบดีควรเป็นตัวอย่างในการตรงต่อเวลาด้วย
3. ประกาศเสียงตามสาย เพื่อเตือนให้คณะกรรมการเข้าประชุม
4. ประกาศเตือนผู้ที่เข้าประชุมไม่ตรงเวลา โดยไม่ระบุชื่อ ถ้าไม่เป็นผลให้ระบุชื่อ และ งดค่าเบี้ยประชุม

3. หนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสาร ประกอบการประชุม

ฝ่ายเลขานุการ จะส่งให้ก่อนการประชุม 4-5 วัน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน มีความเห็นว่า เหมาะสมดีแล้ว และขอให้ปฏิบัติให้ได้เช่นนี้โดยตลอด

4. วิธีการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าวาระการประชุม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เสนอเรื่องผ่านการแจ้งเวียนเอกสารของเลขานุการที่ประชุม ส่วนผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นรองคณบดี จะเสนอเรื่องเพื่อบรรจุวาระการประชุม โดยติดต่อโดยตรงกับเลขานุการที่ประชุม

5. การเตรียมการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าวาระของกรรมการ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้เตรียมการ ดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเสนอ ไปพร้อมกับการบรรจุวาระการประชุมหรือหากจัดเตรียมข้อมูลไม่ทัน ก็จะแจกเป็นเอกสารประกอบการประชุม ในวันที่มีการประชุม
2. นำเสนอเป็นบันทึกข้อความ ในเรื่องที่ต้องการนำเข้าที่ประชุมพอสังเขป หรือนำไปสรุปให้ทราบในที่ประชุม
3. จัดเตรียมและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สรุปแจกให้กรรมการทุกท่าน ทราบล่วงหน้า
4. เตรียมหัวข้อเรื่อง ที่จะบรรจุในวาระให้กระชับและสื่อความหมายชัดเจน พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสาร และศึกษาเรื่องดังกล่าวให้เข้าใจ

6. ความคิดเห็นต่อวาระเรื่องแจ้งเพื่อทราบ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นต่อลักษณะของเรื่องแจ้งเพื่อทราบ ดังนี้

1. เรื่องแจ้งเพื่อทราบ ควรเป็นแนวนโยบายที่ต้องการให้ที่ประชุมทราบ และถือปฏิบัติ เช่น แนวนโยบายจากรัฐบาล ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง มติคณะรัฐมนตรี ฯลฯ เป็นต้น
2. งานหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยส่วนรวม และต้องการแจ้งให้ทราบ หรือ เพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติ
3. เรื่องที่เป็นข้อสรุป จากมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการผู้บริหารคณะทันตแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับคณะฯ และวิชาชีพทันตแพทยศาสตร์

4. ผลสรุปจากการที่คณะกรรมการประจำคณะฯได้ไปร่วมประชุม ศึกษาดูงาน และนำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคณะฯ มาแจ้งให้ทราบ
5. เรื่องที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบัน หรือเรื่องจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อสถาบัน
6. เรื่องเกี่ยวกับการประชุมวิชาการ ที่มีผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขา ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศมาให้การบรรยาย หรือฝึกอบรม
7. สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นที่มีผลต่อชื่อเสียงคณะฯ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การโจรกรรม ฯลฯ
8. เรื่องแจ้งเพื่อทราบ ควรเป็นเรื่อง ที่สามารถตัดสินใจได้ง่าย เนื่องจาก มีกฎ ระเบียบหรือ กติกากำกับอยู่แล้ว
9. เรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือมีผลกระทบต่อภาควิชา ไม่ควรนำมาแจ้งเพื่อทราบ แต่ควรจัดในวาระพิจารณา เพราะถ้ามาใส่ไว้ในวาระเรื่อง แจ้งเพื่อทราบก็จะเกิดการชักถาม หรือถกเถียงกันขึ้น ทำให้เสียเวลามากแล้วยังต้องนำมาบรรจุไว้ในวาระเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

7. ข้อเสนอแนะสำหรับเรื่องแจ้งเพื่อทราบ

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อเสนอแนะวิธีการแจ้งเรื่องเพื่อทราบ ดังนี้

1. ควรพิมพ์รายละเอียดต่างๆ และเวียนแจ้งให้คณะกรรมการฯ อ่านก่อนการประชุม ประมาณ 2 วัน เมื่อถึงวันประชุม ให้ประธานสอบถามเฉพาะกรณีผู้สงสัยเกี่ยวกับรายละเอียดในเรื่องดังกล่าว หากไม่มีข้อสงสัยให้ถือว่าการรับทราบแล้ว
2. ควรมีการชี้แจง หรือมีข้อตกลงร่วมกันว่าเรื่องแจ้งเพื่อทราบ จะไม่มีการเปิดอภิปราย การแจ้งเรื่องเพื่อทราบ ควรมีเอกสารประกอบและแจ้งสรุปเฉพาะข้อความที่สำคัญ ส่วนรายละเอียดอื่นๆ ให้กรรมการศึกษาจากเอกสารเอง ภายหลัง

3. สรุปเรื่องแจ้ง ทั้งของคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และกรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ ให้เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วให้ประธานเพียงแต่สรุปให้ที่ประชุม รับทราบควรใช้เวลาไม่เกิน 10-15 นาที
4. เรื่องที่แจ้งตามระบบราชการแล้ว ไม่ควรนำมาแจ้งในที่ประชุมอีก
5. ควรแจ้งเรื่องเฉพาะที่สำคัญ หรือ เรื่องที่มีผลได้ผลเสียต่อคณะฯจริง ๆ สำหรับเรื่องทั่วไป ควรเวียนแจ้งทุกภาควิชา หน่วยงานให้ทราบภายหลัง

8. **ความคิดเห็นในการแบ่งสัดส่วน เรื่องแจ้งเพื่อทราบ เรื่องสืบเนื่อง เรื่องเสนอเพื่อพิจารณาตัดสินใจ และเรื่องอื่น ๆ**

ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความคิดเห็นในการแบ่งสัดส่วน ดังนี้

เรื่องแจ้งเพื่อทราบ

1. ควรใช้เวลาประมาณ 15 นาที
2. ไม่ควรใช้เวลาเกิน 15-20 นาที
3. ไม่ควรใช้เวลาเกิน 30 นาที
4. ควรใช้เวลา 1 ใน 8 ส่วนของเวลาการประชุม

เรื่องสืบเนื่อง

1. ควรใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที
2. ควรใช้เวลาประมาณ 30 นาที
3. ควรใช้เวลา 2 ใน 8 ส่วนของการประชุม

เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา

1. ควรใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที
2. ควรใช้เวลาประมาณ 120 นาที
3. ควรใช้เวลา 4 ใน 8 ส่วนของการประชุม

เรื่องอื่น ๆ

1. ควรใช้เวลา 10 นาที
2. ควรใช้เวลา 15 นาที
3. ควรใช้เวลา 1 ใน 8 ส่วนของการประชุม

9. วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้ง เมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน

ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ข้อเสนอ ดังนี้

9.1 ในฐานะประธานการประชุม

1. พยายามปรับแนวคิดของทั้งสองฝ่ายเข้าหากัน โดยถือเอาวัตถุประสงค์ของคณะฯเป็นหลัก ซึ่งปกติความคิดเห็นของกรรมการย่อมแตกต่างกันอยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นนั้น ๆ อยู่ภายใต้เหตุผล และความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ประธานต้องช่วยชี้จุดดี และจุดอ่อน ของแต่ละความเห็นให้ที่ประชุมได้ใช้เวลาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ
2. สรุปเป็นประเด็นข้อความเห็น ทั้งสองทาง คือ ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องข้อขัดแย้งกับที่ประชุมเป็นส่วนใหญ่มีโอกาสได้ชี้แจงเหตุผล ในกรณีความเห็นไม่ตรงกัน ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่เกิดจากการเข้าใจข้อมูลเรื่องนั้นๆ ไม่ชัดเจน อาจต้องพิจารณาข้อมูลที่ใช้สำหรับประกอบการประชุมว่าเพียงพอหรือไม่ หรือถ้าจำเป็น ควรแต่งตั้งเป็นคณะทำงานเฉพาะเรื่อง
3. สรุปความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย แล้วให้ที่ประชุมตัดสินใจ โดยการอภิปรายในเวลาที่กระชับอีกครั้ง ประมาณ 10-15 นาที หรือลงคะแนนเสียง เพื่อการตัดสินใจในประเด็นนั้น ๆ
4. แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อหาข้อเท็จจริงก่อน แล้วพิจารณา ในคราวต่อไป ซึ่งอาจพักการพิจารณา เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม หลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง แต่ถ้าจำเป็นให้ทำได้เป็นครั้งคราว
5. หาข้อมูลให้ชัดเจน มีแหล่งข้อมูลทั้งบุคคล และข้อมูลสาธารณะ (Reference Public Record) มาเพื่อการนำเสนอ

6. ผู้เป็นประธานควรฝึก “ ประธานศิลป์ ” เริ่มตั้งแต่ไม่มี อคติ (Bias) และเป็น การฝึกคลี่คลายสถานการณ์ หรือเป็นผู้พิทักษ์กฎ กติกา มารยาทการประชุม
7. ยอมรับความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย และนำมาประนีประนอมกัน
8. แต่งตั้งอนุกรรมการขึ้นมา พิจารณาเรื่องที่มีข้อขัดแย้ง อาจดพิจารณาภาวะการ ประชุมดังกล่าว เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม แล้วนำเข้าวาระใหม่ ในคราวต่อไป หรือเสนอให้มีการประชุมสมัยวิสามัญในวาระดังกล่าว หากเป็นเรื่องที่ต้อง ใช้เวลาในการพิจารณามาก
9. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในที่ประชุม ให้ประธานถามความคิดเห็นของกรรมการส่วนใหญ่ และถือเป็นข้อยุติ
10. ให้ประธานประนีประนอม และหาข้อสรุปโดยเร็ว
11. ให้ประธานควบคุมการอภิปราย เพื่อหาเหตุผล หรือนำหนักในแต่ละฝ่าย ว่าฝ่าย ไດมีเหตุผล สมควรมากกว่า
12. ประธานพยายามสรุปมติให้ได้โดยเร็ว เพื่อให้ทุกฝ่ายหยุดการเสนอ โดยดูความคิด ของกรรมการส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นจุดที่ทำให้เกิดผลดี หรือประโยชน์ต่อส่วนรวม มากที่สุด แล้วเอาข้อสรุปนั้นเป็นหลักเกณฑ์การตัดสินใจ
13. ประธานหาเหตุผลในการประนีประนอมต้องไม่มีฝ่ายแพ้ ฝ่ายชนะ โดยให้โอกาส กรรมการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นที่เป็นปัญหา แล้วหาข้อสรุป
14. พิจารณาถึงเหตุผลข้อขัดแย้งทุกข้อ ด้วยความรอบคอบ เมื่อประมวลจาก ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ด้วยแล้ว จึงสรุปออกมาเป็นผลลัพธ์สุดท้าย โดย พยายามให้ผู้เข้าร่วมประชุม ได้มีส่วนออกความเห็น ในประเด็นที่ขัดแย้ง หลาย ๆ คน
15. เสนอแนะให้ประธานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ที่จะใช้ศิลปะในที่ประชุม เพื่อขจัด ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ประชุมได้อย่างราบรื่น
16. เสนอแนะให้ประธานมองประโยชน์ที่คณะฯจะพึงได้รับมากที่สุดก่อน

9.2 การแก้ไขข้อขัดแย้ง ในฐานะกรรมการ

1. รับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย และวิเคราะห์หาทางออกของข้อขัดแย้งนั้น และเสนอที่ประชุม หากเห็นว่าสิ่งนั้น น่าจะช่วยคลี่คลายประเด็นข้อขัดแย้งได้
2. กระตุ้นให้มีการปรับความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเข้าหากันโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก หรือ เสนอแนะให้ประธานตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาข้อขัดแย้ง
3. เสนอแนะให้คู่กรณี หาข้อมูลสนับสนุน ความคิดเห็นของตนเพิ่มเติม แล้วนำเข้าพิจารณาในวาระต่อไป
4. ฝึก T - Group ให้กับคณะกรรมการเพื่อรักษากฎ กติกา มารยาทการประชุม รู้จักวิธีการประชุม
5. กรรมการช่วยกันร่วมแสดงความคิดเห็น หากจุดที่เป็นข้อสรุปดังกล่าว
6. ให้การสนับสนุนกรรมการที่แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของตนเอง และพยายามให้ข้อมูลเพื่อให้กรรมการ เห็นด้วยกับตนเอง
7. กรรมการเสนอความคิดเห็นของตนเอง ให้เป็นกลางที่สุดสำหรับข้อขัดแย้งนั้นๆ
8. พิจารณาเหตุผลทั้งสองฝ่ายและหาข้อสรุปโดยให้ความสำคัญต่อผลที่จะเกิดขึ้น
9. พิจารณาถึงเหตุผล ข้อขัดแย้งทั้งหมด ว่าสิ่งไหนถูก สิ่งไหนผิด และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
10. ฟังความคิดเห็นและเหตุผล ของแต่ละฝ่าย และลงมติ
11. ชี้ให้เห็นประเด็นที่เป็นจุดต่าง และดูที่จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ โดยแสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง
12. เสนอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียง เพื่อยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

10. การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของกรรมการ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ให้ข้อเสนอ ดังนี้

1. ควรเปลี่ยนวิธีการในการประชุมใหม่ โดยการแจกกระดาษแข็ง ขนาดประมาณ 4X7 นิ้ว และใช้ปากกาเมจิกขนาดกลางสำหรับเขียน ในการแสดงความคิดเห็น

ในทุกเรื่องที่จะต้องพิจารณา ให้แต่ละคนเขียนลงในกระดาษ ให้ข้อความกระชับ ไม่เกิน 2 บรรทัด ใช้เวลาประมาณ 3 นาที ไม่ต้องลงชื่อกำกับ จากนั้นเลขานุการฯ เก็บกระดาษเหล่านี้ ส่งให้เป็นประธาน และประมวลความคิดเห็นทั้งหมดสรุป รวบรวมไว้โดยประธานต้องแสดงกระดาษทั้งหลาย ไว้บนบอร์ด กรรมการทุกท่าน ช่วยกันสรุป วิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุม ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นใน ทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาอภิปราย

2. ควรเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะ กรรมการบางคนที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ประธานอาจต้องระบุเป็นรายบุคคล ส่วนบางคนที่ใช้เวลามากเกินไปในการแสดงความคิดเห็น ให้ประธานหาจังหวะ ตัดตอนและสรุปเฉพาะเรื่อง ที่ต้องการนำสู่ประเด็นที่กำลังพิจารณา
 3. ประธานแสดงให้เห็นว่า ข้อคิดเห็นของทุกคน มีความสำคัญเท่าเทียมกัน และ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมเสมอกัน พยายามกระตุ้นให้กรรมการทุกคนมีโอกาส แสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะผู้ที่ไม่เคยอภิปราย ผู้ที่แสดงความไม่สนใจ หรือ นิ่งหลับ
 4. ใช้วิธีการประชุมแบบ Problem Solving ตั้งคำถาม นำประเด็น ที่คัดกรอง อย่างดี มาให้อภิปรายอย่างมีเหตุผล และมีชีวิตชีวา
 5. สำหรับการประชุมกรรมการประจำคณะ ไม่ต้องหาวิธีการกระตุ้นก็ได้ แต่หาก จำเป็น ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ลงในกระดาษที่เตรียมไว้
 6. ทำให้ทุกคนตระหนักว่าคณะ เป็นของเราทุกคนไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง ต้อง ช่วยกันคิดทำและแสดงความเป็นเจ้าของร่วมกัน
11. วิธีการแก้ปัญหา การอภิปรายนอกประเด็น ในการประชุม ในฐานะประธาน ผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอวิธีแก้ปัญหา ดังนี้
1. ประธานต้องชี้แจง ชักจูงให้กรรมการกลับเข้าไปประเด็น และกระตุ้นให้ กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น

2. ประธานควบคุมการประชุมให้ได้ เมื่อเห็นว่าเรื่องใดนอกประเด็น ควรแจ้งเตือนกรรมการทันที กรณีที่กรรมการใช้เวลามากต้องแจ้งเตือน และประธานสรุปเข้าสู่ประเด็น
3. ประธานตัดบท และนำเข้าสู่ประเด็น และ ขอให้ผู้นำเรื่องที่พูดนอกประเด็น นำไปไว้ในวาระอื่นๆ ต่อท้ายการประชุม
4. พยายามพูดให้กรรมการที่พูดนอกประเด็น ทราบประเด็นที่ถูกต้อง แล้วกระตุ้นให้กรรมการคนอื่น อภิปรายบ้าง
5. ประธานตักเตือนผู้อภิปรายนอกประเด็น ด้วยวิธีการที่ไม่เคร่งเครียด และแจ้งด้วยว่าประเด็นที่แท้จริงคืออะไร หรือกำหนดระยะเวลาให้พูด

12. การลงมติที่ประชุม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1. ควรยอมรับด้วยเหตุผลเป็นหลัก เพราะที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะนั้น ถือว่าเป็นกรรมการสูงสุดของคณะฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ การใช้เหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จึงเหมาะสมกว่าการลงคะแนนเสียง
2. การยอมรับด้วยเหตุผลได้ก็จะดีที่สุด แต่บางครั้งอาจต้องใช้การลงคะแนนเสียง เพราะว่าการอภิปรายบางเรื่องมีผู้อภิปรายไม่กี่คน ส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่มเดียวกัน และมีการอภิปรายวกไปวนมา สรุปด้วยเหตุผลยังไม่ได้
3. ควรยอมรับมติที่ประชุมด้วยเหตุผล และมีข้อมูลประกอบการพิจารณาที่ดี และชัดเจน การลงคะแนนเสียง จะกระทำได้เมื่อมีความจำเป็นจริงๆ เท่านั้น
4. ประเด็นส่วนใหญ่ต้องให้มีการอภิปราย ปรับแนวคิด จนสามารถสรุปยอมรับได้ด้วยเหตุผลการลงคะแนนเสียงควรใช้ในบางโอกาส
5. แล้วแต่ประเด็น บางประเด็นใช้เหตุผล บางประเด็นต้องใช้การลงคะแนนเสียง
6. การลงมติควรยอมรับทั้งการยอมรับด้วยเหตุผล และการลงคะแนนเสียง ซึ่งต้องพิจารณาเป็นกรณี โดยเฉพาะในกรณีที่หาข้อยุติไม่ได้ ควรใช้การลงคะแนนเสียง

7. ควรใช้คำว่าสรุปแทนคำว่าลงมติ เพราะที่ผ่านๆมา น่าจะเป็นข้อสรุปมากกว่า
8. ควรหลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง

13. วิธีการสร้างบรรยากาศการประชุม

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ประธานทำหน้าที่หลัก ในการสร้างบรรยากาศการประชุมให้น่าสนใจ มีศิลปะ ในการพูดโน้มน้าวจิตใจ และกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุม มีส่วนร่วมในการประชุม มากที่สุด
2. ประธานดำเนินการประชุม และนำเข้าสู่ประเด็นการประชุมอย่างเป็นกันเอง ใช้เทคนิคการประชุมและสรุปหัวข้อการประชุมให้ชัดเจน ตรงประเด็นและน่าสนใจ
3. ประธานควรมีการปรึกษาหารือ ร่วมกับทีมผู้บริหาร ในการจัดเตรียมการประชุมล่วงหน้า อย่างน้อย 1 วัน เพื่อให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น
4. ประธานควรมีอารมณ์ขันบ้าง เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการประชุมไม่ให้เคร่งเครียดจนเกินไป
5. ควรหาวิธีการทำให้กรรมการคณะฯ เข้าใจบทบาทของตนเองและลดความรู้สึกว่าตนเองเป็นตัวแทนของภาควิชา หรือฝ่ายบริหารงานของคณะฯ
6. การประชุมแต่ละครั้งไม่ควรใช้เวลานานเกินไป การดำเนินการประชุมแต่ละหัวข้อต้องเหมาะสมกับเวลา โดยมีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน สำหรับประกอบการประชุม เพื่อให้กรรมการมีความเข้าใจตรงในประเด็นที่จะพิจารณา
7. มีการกระตุ้นให้กรรมการ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง กรรมการแต่ละท่านที่แสดงความคิดเห็น ควรมีวิธีการพูดที่นุ่มนวล เปิดใจฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยยึดถือผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมและไม่ทำให้บรรยากาศการประชุมเครียดโดยไม่จำเป็น
8. เรื่องแจ้งให้ทราบ ควรจัดทำเป็นเอกสารแจกก่อนเข้าประชุม พร้อมทั้งแจ้งให้ที่ประชุมทราบโดยการสรุป ควรใช้เวลาการประชุมเท่าที่จำเป็นตัดการอภิปรายที่ไม่ตรงประเด็นออก การประชุมไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง

14. วิธีแก้ปัญหาเมื่อกรรมการได้รับการรบกวนจากภายนอกบ่อยครั้ง
ผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอวิธีการแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

1. กรรมการควรแบ่งเวลา ให้การประชุมโดยเฉพาะ ไม่ควรนัดผู้ป่วย หรือจัดตารางการเรียนการสอนตรงกับการประชุม
2. แจ้งกรรมการทุกท่านให้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการประชุมกรรมการ ประจำคณะ บุคคลภายนอกถ้าต้องการติดต่อ ต้องกระทำหลังเลิกการประชุม
3. พิจารณาดูว่าเรื่องที่ถูกรบกวนนั้น สำคัญและจำเป็นมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นเรื่องที่สำคัญ ก็จำเป็นต้องให้ถูกรบกวน
4. แจ้งภาควิชาไว้ว่า ให้รบกวนการประชุม เฉพาะกรณีจำเป็นจริงๆ
5. ให้บันทึกข้อความฝากเรื่องที่จะติดต่อไว้ หรือถ้าไม่เร่งด่วน ให้ติดต่อเลขานุการ เพื่อนัดหมายภายหลัง
6. ยุติการติดต่อจากภายนอก และบอกเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อย่าเข้าไปรบกวนการประชุม
7. เสนอให้ประธานขอความคิดเห็น และข้อปฏิบัติในที่ประชุม เพื่อแก้ไขการรบกวนจากภายนอก เช่น การมีผู้ฝากข้อความเข้ามาในห้องประชุม การเดินออกไปรับโทรศัพท์ ฯลฯ และการรบกวนภายในห้องประชุม เช่น เสียงคุยระหว่างการประชุม การใช้โทรศัพท์มือถือ ขณะมีการประชุม
8. เสนอให้เลขานุการฯ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า

15. การดำเนินการหลังการประชุม

1. ในฐานะประธาน หรือรองคณบดีจะมอบหมายงาน และกิจกรรม หรือประเด็นที่ได้มีมติเห็นชอบแล้ว โดยสั่งการให้ งาน หน่วยงาน ภาควิชา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง บางเรื่องต้องทำเป็นประกาศ หรือทำเป็นเอกสาร แล้วแต่ประเภทของเรื่องนั้นๆ

2. ในฐานะหัวหน้าภาควิชา ถ้าเป็นเรื่องเร่งด่วน หรือเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติ หรือ ดำเนินการต่อ จะนำไปปฏิบัติทันทีและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทั้งหมด ปฏิบัติตาม แต่ถ้าเป็นเรื่องแจ้งเพื่อทราบ หรือเป็นเรื่องไม่เร่งด่วน จะนำไปแจ้งในคราวประชุมภาควิชา
3. ตัดบอร์ดภาควิชา และสั่งการเพื่อการปฏิบัติ
4. ในฐานะกรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ จะช่วยชี้แจงและทำความเข้าใจความเป็นมา และแนวทางที่ที่ประชุมตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากร ในคณะทราบ

16. การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุม

ผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอวิธีการแก้ไขกรณีผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามมติ ที่ประชุมแล้วไม่ปฏิบัติตาม

1. คณบดี และรองคณบดี ควรติดตามผลการประชุม และมีการเรียกผู้ไม่ปฏิบัติตามมติที่ประชุมไปซักถาม หรือขอคำอธิบายว่าทำไมจึงไม่ปฏิบัติ จากนั้น ให้ผู้บริหารคณะ ดำเนินการพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป
2. ต้องเปิดโอกาสให้ชี้แจงเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ และถ้าที่ประชุม พิจารณาแล้ว พบว่า เพื่อประโยชน์ของคณะแล้ว และไม่เกินวิสัยที่จะปฏิบัติได้ ผู้รับมอบหมายต้องนำไปปฏิบัติ มิเช่นนั้น ต้องได้รับการลงโทษ ในกรณีขัดคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา
3. ซักถามปัญหา และข้อเสนอแนะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามได้ มีการลงโทษ หากการปฏิบัติก่อให้เกิดความเสียหาย หรือเสียผลประโยชน์ ต่อราชการ
4. ต้องมีการชี้แจงให้ผู้ที่ได้รับมอบหมาย สำนึกในภาระหน้าที่ ถ้าผู้ได้รับมอบหมาย อาจจะไม่เข้าใจ หรือปฏิบัติไม่ได้ ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายได้ชี้แจงเหตุผล และ ขอความร่วมมือในการปฏิบัติ หรือพูดขอร้องเป็นการส่วนตัว

5. ผู้บริหารคณะและกรรมการประจำคณะ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ตามมติที่ประชุม จากนั้นจึงใช้ศิลปะในการโน้มน้าว และขอความร่วมมือ
6. มีการสอบถาม หรือทบทวนมติที่ประชุม ในการประชุมครั้งต่อไป

17. อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อให้การประชุม ใช้เวลาตามกำหนด ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ให้ข้อเสนอไว้ ดังนี้

17.1 อุปสรรค

1. คณะกรรมการมาประชุมไม่ตรงเวลา
2. ที่ประชุมใช้เวลาถาวรเรื่องแจ้งเพื่อทราบมากเกินไป
3. การสรุปประเด็น ยังไม่มีประสิทธิภาพ บางครั้งที่ประชุมมีความเข้าใจไม่ตรงกัน
4. กรรมการบางคน ใช้เวลาอภิปรายมากเกินไป และปล่อยให้มีการอภิปราย นอกประเด็นบ่อยครั้ง
5. ในการประชุม มีการไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และคิดว่าความคิดเห็น ของตนเองถูกต้อง
6. ไม่มีสัดส่วนของวาระการประชุม ที่เหมาะสม หัวข้อการประชุมมากเกินไป
7. ข้อมูลในการประชุมไม่ชัดเจน กรรมการอภิปรายโดยไม่มีเป้าหมาย

17.2 ข้อเสนอแนะ

1. ให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการประชุม และมาประชุมให้ตรงเวลา
2. ประธานต้องมีความเด็ดขาด ในการควบคุมการประชุม และสรุปแต่ละ ประเด็นให้เร็วขึ้น เมื่อมีการอภิปรายซ้ำซ้อน
3. หัวข้อการประชุมบางหัวข้อที่ไม่ชัดเจน ขาดข้อมูล ให้เลื่อนการพิจารณาไปก่อน
4. จัดแบ่งสัดส่วนการใช้เวลาสำหรับการประชุม ให้เหมาะสม
5. งดการอภิปรายในวาระเรื่องแจ้งเพื่อทราบ ควรทำเอกสารรายละเอียด เรื่องแจ้ง ให้อ่านแล้วแจ้งเฉพาะประเด็นที่สำคัญเท่านั้น
6. ควรมีผู้รักษาการประชุม
7. ให้กรรมการทุกท่านลงชื่อ และระบุเวลาการเข้าประชุมทุกครั้ง

18. การเพิ่มประสิทธิภาพการประชุม

18.1 บทบาทประธาน

1. ต้องรักษาเวลา เปิด-ปิดประชุมให้ตรงเวลา
2. ดำเนินการประชุมให้ รวดเร็ว กระชับ และได้เนื้องาน
3. ควบคุมการอภิปราย ไม่ให้เยิ่นเย้อ และเป็นไปตามวาระ
4. หาเหตุผล ข้อดี ข้อเสียเป็นเกณฑ์ในการกำหนด ให้ได้ข้อสรุปและความคิดเห็นในแต่ละวาระ ให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน เพื่อให้กรรมการทุกฝ่ายพึงพอใจ โดยที่ประธานต้องไม่เปิดประเด็นใหม่อีก ทั้งนี้ประธานควรมีการตัดสินใจที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบ และแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
5. เคารพ กฎ ระเบียบ ของการประชุม
6. ต้องใช้ความเด็ดขาดในบางโอกาส
7. ศึกษาระเบียบวาระการประชุมทุกเรื่อง และเตรียมข้อมูล ในทุกเรื่องให้ชัดเจน เช่น เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ อย่างละเอียด เพื่อจะทำให้การพิจารณาเรื่องต่างๆสรุปได้รวดเร็วขึ้น
8. สร้างบรรยากาศการประชุม แบบเป็นมิตร ไม่เคร่งเครียด มีความยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน
9. แสดงความเป็นเอกภาพภายในทีมผู้บริหาร
10. มีจุดยืนที่ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณะกรรมการ
11. ติดตามว่ามีการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ หรือทำให้เป็นรูปธรรม หรือไม่

18.2 บทบาทกรรมการ

1. ตรงต่อเวลา
2. ศึกษาข้อมูลและระเบียบวาระการประชุมทุกครั้ง ก่อนเข้าประชุม
3. อภิปรายและเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และให้ตรงประเด็น
4. เปิดโอกาสให้ผู้อื่น ได้แสดงความคิดเห็นบ้าง
5. ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างตั้งใจ

6. เคารพกฎ ระเบียบ และการตัดสินใจของที่ประชุม
7. มีความรับผิดชอบและตระหนักในบทบาทหน้าที่ของกรรมการประจำคณะ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของคณะเป็นสำคัญ
8. มีความพร้อมในการประชุม ไม่ลุกเข้า-ออกโดยไม่จำเป็นขณะมีการประชุม และไม่ควรรอก่อนการประชุมเล็ก
9. รักษาตึกา มารยาทการประชุม

18.3 บทบาทเลขานุการที่ประชุม

1. จัดระเบียบวาระการประชุม อย่างเป็นระบบ โดยมีการรวบรวมเอกสารให้ครบถ้วนและเป็นลำดับ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา และการพิจารณา
2. สรุปประเด็นและมติที่ประชุมให้กระชับ และครอบคลุมเนื้อหาอย่างครบถ้วนและชัดเจน ถ้าเป็นไปได้เมื่อจบแต่ละวาระน่าจะสรุปให้ที่ประชุมได้ฟังคร่าว ๆ
3. จัดบันทึกการประชุม ตรวจสอบรายงานการประชุมให้ถูกต้องชัดเจนและตรงประเด็น
4. กระตุ้นให้ประธานรักษาเวลาในการประชุม
5. คอยติดตามว่า มีการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติหรือไม่
6. ติดตามความคืบหน้าของวาระสืบเนื่อง ช่วยประธาน และรองคณบดี ในการดำเนินการประชุมในวาระสืบเนื่อง
7. ควรเอาใจใส่ต่อการประชุม ไม่พูดคุยขณะมีการประชุม ต้องเอาใจใส่ต่อการประชุม เตรียมเอกสาร และแจกให้เรียบร้อยก่อนการประชุม
8. จัดข้อมูลล่วงหน้าให้เหมาะสมกับเวลา
9. ส่งรายงานการประชุม ตามกำหนดเวลา
10. รู้ระเบียบการประชุม
11. ควรเป็นผู้ช่วยเลขานุการที่ประชุม เพื่อให้การทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้น

18.4 การจัดระเบียบวาระการประชุม

1. เรียงตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน
2. ชัดเจน และมีรายละเอียดของเนื้อหาครบถ้วน
3. ไม่ควรกำหนดวาระการประชุมมากเกินไป
4. ไม่ควรแจกเอกสาร หรือรายละเอียดต่างๆ ขณะมีการประชุม ควรแจกให้คณะกรรมการได้อ่านก่อนการประชุม

18.5 รายงานการประชุม

1. รายงานการประชุมที่ดี ต้องสรุปตามหัวข้อที่มีการอภิปรายไว้อย่างชัดเจน
2. ใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง สั้น กระชับ และได้ใจความสมบูรณ์
3. ไม่ควรใช้ภาษาพูด หรือถ้าใช้ภาษาอังกฤษ ควรมีคำแปลด้วย จะได้มีความเข้าใจตรงกัน
4. ตรวจสอบและระมัดระวังเรื่องตัวสะกดการันต์ เพื่อให้ถูกต้อง

18.6 การแจ้งมติที่ประชุม

1. มติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับส่วนรวม คณะฯควรทำเป็นหนังสือเวียนให้ส่วนราชการในสังกัดได้รับทราบและถือปฏิบัติ โดยทั่วกันมติที่เกี่ยวข้องเฉพาะภาควิชา ประธานมอบหมายให้หัวหน้าภาควิชานำไปแจ้งบุคลากรในภาควิชา
2. เลขานุการสรุปมติสั้นๆ กระชับ กระทัดรัดเข้าใจง่าย เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วมีผู้มีอำนาจรับผิดชอบเซ็นชื่อกำกับ

18.7 การจัดห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ และอื่นๆ

1. รูปพระบรมฉายาลักษณ์ ควรอยู่ด้านหลังประธาน เพื่อเป็นการเสริมบทบาทประธานให้ดียิ่งขึ้น
2. ควรเพิ่มไมโครโฟน อย่างน้อยตามอัตราส่วนของคณะกรรมการ 2 : 1 ชุด
3. สายไมโครโฟน ไม่เป็นระเบียบ บางวันไมโครโฟนชำรุด

4. บางวันอุณหภูมิในห้องประชุมเย็นเกินไป
5. ควรมีการกระจายการนั่งให้มีความสมดุล ทั้งด้านซ้าย และขวา
6. การใช้ màn โปร่งใส จะทำให้บรรยากาศปลอดโปร่ง สบายตา แต่ถ้ามีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ ก็เปลี่ยนเป็นใช้ màn ที่บดบังจอแทน

18.8 อัตราค่าเบี้ยประชุม

1. ค่าเบี้ยประชุม ครั้งละ 300 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่า เหมาะสม
2. ผู้ตอบแบบสอบถามบางคนเห็นว่า ควรเพิ่มเป็นครั้งละ 500 บาท

18.9 การบริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามบางคนมีความเห็นว่า อาหารว่างอาจมีผลไม้ เสริมบ้าง ตามโอกาสที่เหมาะสม
2. หากคณะฯ ไม่มีเงินสนับสนุน หรือการใช้เงิน ในการบริการด้านอาหาร และ เครื่องดื่ม ผิดระเบียบการเบิก-จ่ายของทางราชการ ควรงดการให้บริการ หรือ หักเงินค่าเบี้ยประชุม บางส่วน นำไปเป็นค่าใช้จ่าย ในการบริการดังกล่าว

ตอนที่ 3 วิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเดียวกัน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ได้ผลสรุป ดังนี้

1. การวางแผนการประชุม

คณะกรรมการประจำคณะ มีการวางแผนการประชุมล่วงหน้า กล่าวคือ ประธาน และกรรมการประจำคณะที่มีตำแหน่งรองคณบดี จะประชุมร่วมกันเพื่อเตรียม ข้อมูล และทิศทางการประชุมก่อนประมาณ 2-3 วัน ส่วนหัวหน้าภาควิชา ก็มีการวางแผน การประชุมร่วมกับที่ประชุมภาควิชา ก่อนมีการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ เช่นเดียวกัน

2. การใช้เวลาเตรียมข้อมูลและศึกษาระเบียบวาระการประชุม

คณะกรรมการประจำคณะส่วนมาก ใช้เวลา 1-2 ชั่วโมง ในการเตรียมข้อมูล และศึกษาระเบียบวาระการประชุม ที่เลขานุการได้ส่งไปใช้ก่อนการประชุมล่วงหน้า 1-2 วัน

3. การเสนอโครงการในที่ประชุม

คณะกรรมการประจำคณะส่วนมาก เคยเสนอโครงการ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชน ในที่ประชุม และได้รับความสนใจมาก ถ้าเป็นโครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม แต่บางโครงการได้รับความสนใจไม่มาก โดยเฉพาะโครงการที่ต้องใช้งบประมาณมาก และไม่ได้บรรจุไว้ในแผนฯ หรือโครงการที่มีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาต่อการบริหารจัดการ

4. บันทึกขอทราบวาระการประชุม

ก่อนการประชุมประมาณ 2 สัปดาห์ เลขานุการที่ประชุม จะส่งบันทึกไปยังกรรมการทุกคน เพื่อแจ้งกำหนดวันที่จะจัดประชุมในเบื้องต้นและจะสอบถามเรื่องที่จะบรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุม จากการสัมภาษณ์ พบว่า ถ้าไม่มีเรื่องที่จะบรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุมกรรมการจะไม่แจ้งกลับและทำเครื่องหมายในช่องไม่มีวาระที่จะนำเสนอ เนื่องจากมีความเห็นว่ามันไม่จำเป็นต้องแจ้งก็ได้

5. อำนาจและหน้าที่คณะกรรมการประจำคณะ

คณะกรรมการประจำคณะทุกคน มีความเห็นว่า อำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 มาตรา 29 มีความเหมาะสมดีแล้ว

6. การระดมความคิดเห็น

จากประสบการณ์การประชุมที่ผ่านมา มีการระดมความคิดเห็น เพื่อการตัดสินใจร่วมกันในที่ประชุมมีมากเฉพาะกรรมการกลุ่มเดิม ยังไม่มีการกระจายอย่างทั่วถึงทุกคน

7. แนวทางการแก้ปัญหาของที่ประชุม

ในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อยุติในที่ประชุมได้ พบว่ายังไม่มีรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นอกจากการแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อไปศึกษาหาข้อมูลและแนวทางการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องนั้นต่อไป

8. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ประธานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นมากจนบางครั้งหาข้อยุติยาก จึงมีข้อเสนอให้ประธานตัดบท และเพิ่มความเด็ดขาดในกรณีที่เหมาะสม และควรสรุปวาระการประชุม ให้เข้าใจตรงกันทุกครั้ง

9. สภาพห้องประชุมและการกำหนดที่นั่งสำหรับกรรมการ

พบว่า สภาพห้องประชุมมีความเหมาะสมสำหรับการประชุม แต่ไม่สมควรกำหนดที่นั่งให้เฉพาะรายบุคคล

10. ความรู้เกี่ยวกับการประชุม

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมาก กล่าวว่า มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาจากเอกสารตำรา และจากประสบการณ์การเข้าประชุม

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการประชุม

ผู้ศึกษาได้สังเกตการประชุมและบันทึกการสังเกตทุกๆ 15 นาที เป็นจำนวน 3 ครั้ง ดังนี้

1. การประชุมคณะกรรมการประจำคณะสามัญครั้งที่ 6/2540
เมื่อวันอังคารที่ 22 เมษายน 2540
2. การประชุมคณะกรรมการประจำคณะสามัญครั้งที่ 7/2540
เมื่อวันอังคารที่ 13 พฤษภาคม 2540

3. การประชุมคณะกรรมการประจำคณะสามัญครั้งที่ 8/2540
เมื่อวันอังคารที่ 27 พฤษภาคม 2540

ซึ่งในการศึกษาค้างนี้จะเรียกว่าเป็นการสังเกตการประชุมครั้งที่ 1, 2 และ 3
จากการสังเกตการประชุมทั้ง 3 ครั้ง พบว่า

1. การเริ่มการประชุม การประชุมทุกครั้งจะเริ่มและเลิกการประชุม ไม่ตรงเวลา
ดังนี้

1.1 การประชุมครั้งที่ 1 เริ่มประชุมเวลา 09.15 น. เลิกประชุมเวลา 12.15 น.

มีจำนวนผู้มาประชุม 19 คน ไม่มาประชุม 2 คน ผู้เข้าร่วมประชุม 2 คน

มีผู้มาประชุมตรงเวลา 5 คน การประชุมเริ่มและเลิกช้ากว่ากำหนด 15 นาที

1.2. การประชุมครั้งที่ 2 เริ่มประชุมเวลา 09.12 น. เลิกประชุมเวลา 12.45 น.

มีจำนวนผู้มาประชุม 20 คน ไม่มาประชุม 1 คน ผู้เข้าร่วมประชุม 2 คน

มีผู้มาประชุมตรงเวลา 7 คนการประชุมเริ่มช้ากว่ากำหนด 12 นาที และ

เลิกช้ากว่ากำหนด 45 นาที

1.3 การประชุมครั้งที่ 3 เริ่มประชุมเวลา 09.08 น. เลิกประชุมเวลา 12.30 น.

มีจำนวนผู้มาประชุม 20 คน ไม่มาประชุม 1 คน ผู้เข้าร่วมประชุม 3 คน

มีผู้มาประชุมตรงเวลา 7 คน

2. ระเบียบวาระการประชุม

เรื่องที่บรรจุในระเบียบวาระการประชุม จะมีเรื่องแจ้งมาก และมีการเปิดอภิปรายใน
วาระเรื่องแจ้งเพื่อทราบ โดยใช้เวลาในการประชุมในวาระนี้ ประมาณ 2 ชั่วโมง จากเวลาการ
ประชุมทั้งหมด 3 ชั่วโมง การประชุมทั้ง 3 ครั้ง สรุประเบียบวาระการประชุมได้ ดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวนเรื่องที่บรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุม

วาระการประชุม	การประชุมครั้งที่ 1	การประชุมครั้งที่ 2	การประชุมครั้งที่ 3
เรื่องแจ้งให้ทราบ	9	13	9
เรื่องสืบเนื่อง	-	3	1
เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา	3	2	1
เรื่องอื่น ๆ	2	1	2
เรื่องค้างและเลื่อนไป			
พิจารณาครั้งต่อไป	-	1	2

ตารางที่ 6 พบว่า การประชุมครั้งที่ 2 มีเรื่องแจ้งให้ทราบมากที่สุด 13 เรื่อง รองลงมา คือ ครั้งที่ 1 และ 2 มีเท่ากัน 9 เรื่อง เรื่องสืบเนื่อง ครั้งที่ 2 มีมากที่สุด 3 เรื่อง รองลงมา คือ การประชุมครั้งที่ 3 มี 1 เรื่อง เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา ครั้งที่ 1 มีมากที่สุดคือ 3 เรื่อง เรื่องอื่น ๆ การประชุมครั้งที่ 1 และ 3 มีจำนวนเท่ากัน คือ 2 เรื่อง ส่วนเรื่องที่ไม่สามารถพิจารณาให้แล้วเสร็จได้ ในวันประชุม จำเป็นต้องเลื่อนไปพิจารณาครั้งต่อไป ซึ่งการประชุมครั้งที่ 3 มี 2 เรื่อง รองลงมาคือ ครั้งที่ 2 มี 1 เรื่อง

3. บทบาทและพฤติกรรมกรรมการประชุม

3.1 บทบาทประธาน โดยบุคคลิกส่วนตัวเป็นคนนุ่มนวล น่าเสียงสุภาพอ่อนโยน การเปิดอภิปรายแต่ละครั้ง ประธานเปิดโอกาสให้อภิปรายมาก โดยไม่ค่อยตัดบท จึงทำให้เสียเวลาในการอภิปรายมาก การตัดสินใจ และ สรุปประเด็นช้า

3.2 บทบาทคณะกรรมการ บางคนไม่อยู่ในกฎ ระเบียบ กติกา มารยาทการ ประชุม เช่น เวลาอภิปรายไม่ขออนุญาตต่อประธาน มีการพูดแทรกขณะประธานยังพูดไม่จบ กรรมการบางคนทำหน้าที่ประธาน โดยยังไม่ได้รับมอบหมาย เช่น อนุญาตแทนประธานเพื่อให้กรรมการคนอื่นที่ยกมือขออภิปราย เริ่มอภิปรายได้ บางคนแสดงปฏิกิริยา และอารมณ์ จุนเจียว เมื่อเสียผลประโยชน์ของภาควิชา บางคนชักนำออกนอกประเด็น โดยการถาม คำถามที่ไม่เกี่ยวข้องกัน กรรมการบางคนชอบที่จะคัดค้าน หรือต่อต้านความคิดเห็นของ ทีมฝ่ายบริหารก่อนที่จะรับทราบข้อมูลโดยละเอียด ส่วนกรรมการบางคน พยายามมีส่วนร่วม ในการอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะทุกวาระอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่บางคนไม่มีส่วนร่วม ในการอภิปราย

4. สถานที่และบรรยากาศทั่วไปในการประชุม

การประชุมครั้งที่ 1 มีดังนี้

4.1 อุณหภูมิในห้องประชุม ค่อนข้างเย็น สังเกตว่ามีการลุกมาปรับเครื่องปรับอากาศ

4.2 กรรมการบางท่านอภิปรายโดยไม่ใช้ไมโครโฟน ส่วนกรรมการบางท่านชอบ อภิปรายและแสดงความคิดเห็น แต่ไม่ได้นั่งในจุดที่กำหนดวางไมโครโฟน การอภิปรายแต่ละครั้งจะต้องยกไมโครโฟนข้ามไป ข้ามมา

4.3. การเลือกนั่งประจำที่ของกรรมการที่มาจากภาควิชาเดียวกัน หรือมีความ สนิทสนมกันเป็นพิเศษจะนั่งใกล้กัน ส่วนกรรมการที่อยู่ในทีมผู้บริหารคณะฯ จะนั่งประจำที่เดิม คือด้านหน้าของโต๊ะรูปตัว U

4.4 การใช้ภาษาในการประชุม นอกจากจะมีศัพท์เทคนิคทางการแพทย์ที่จำเป็น ต้องใช้แล้ว ยังมีการใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษปนอยู่ตลอดการประชุม

4.5 บรรยากาศในการประชุมครั้งที่ 1 ค่อนข้างเป็นทางการ และเคร่งเครียด เนื่องจากมีวาระที่เป็นปัญหา เช่น การคิดกรอบอัตรากำลังที่ใช้สูตรในการคำนวณไม่ตรงกันทำให้บางภาควิชาไม่ได้รับจัดสรรอัตราใหม่เลย จำนวน 3 ภาควิชา

การประชุม ครั้งที่ 2 มีดังนี้

4.6 ทศนิยมภาพและบรรยากาศของการประชุมฯ เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากฝ่ายเลขานุการ ที่ประชุมได้ถอดม่านในห้องประชุมออกไป 1 ชั้น เพื่อนำไปทำม่านฉาบปรอททองเหลืองม่านโปร่งบางเพียงชั้นเดียว สามารถมองเห็นต้นไม้สีเขียวนอกห้องประชุม ก่อนการประชุมกรรมการหลายท่านชมว่าเป็นบรรยากาศที่ดี ไม่อึดอัด ดูแล้วสบายตา

4.7 การประชุมครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่มีกรรมการมาประชุมก่อนเวลา 2 ท่าน และมีกรรมการ 2 ท่าน มาช้ากว่ากำหนด ซึ่งการประชุมได้ดำเนินไปแล้ว 2 ชั่วโมง เนื่องจากติดการประชุมรายการอื่นด้วย

4.8 บรรยากาศในภาพรวมครั้งนี้ ที่ประชุมได้แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากมีวาระเพื่อพิจารณาเรื่องทุนโครงการพัฒนาอาจารย์ และมีผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบุคคลภายนอก พยายามโน้มน้าวให้ที่ประชุมคล้อยตาม แต่ที่ประชุมฯ ยังไม่เห็นด้วย

การประชุมครั้งที่ 3 มีดังนี้

4.9 การประชุมครั้งที่ 3 มีวาระการประชุมว่า ทุนโครงการพัฒนาอาจารย์
บรรรยากาศที่ประชุมจึงมีการโต้เถียงกันระหว่างทีมผู้บริหารกับกรรมการ
เนื่องจากเป็นผู้เสียผลประโยชน์ในเรื่องการเปิดหลักสูตรและทุนโครงการ
พัฒนาอาจารย์ ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน และได้ให้ข้อสังเกตว่า
ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่ให้ดี ในการที่จะปกป้องผลประโยชน์ของคณะฯ
ซึ่งประธานและทีมผู้บริหาร อีก 2 ท่าน ได้ร่วมชี้แจงแล้ว แต่ข้อมูล
ยังไม่เป็นที่พอใจแก่กรรมการท่านนั้น ที่ประชุมจึงได้เสนอให้มีการชี้แจง
ข้อมูล โดยละเอียดอีกครั้งในการประชุมคราวต่อไป