

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ การประชุม คณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็น คณะกรรมการสำคัญสูงสุดในการบริหารงานของคณะฯ ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง และ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะฯ ที่ปฏิบัติหน้าที่ ในปีการศึกษา 2540 ได้แก่ คณบดี (ประธานที่ประชุม) รองคณบดี จำนวน 5 คน หัวหน้า ภาควิชา จำนวน 10 คน และกรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึก การสังเกต แบบสอบถามแบบปลายเปิด ได้สอบถามเกี่ยวกับ ปัญหา และข้อเสนอแนะที่จะเป็น แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการประชุม แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น ใช้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ อำนาจหน้าที่คณะกรรมการประจำคณะฯ วิธีการที่เคยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กับการประชุม เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ส่วนแบบสังเกต ได้สังเกตพฤติกรรม การประชุม บรรยากาศและสภาพทั่วไปของการประชุม

ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือดังกล่าว ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง แล้วนำข้อมูล ที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นความเรียง

## สรุปผลการศึกษา

### 1. สภาพปัจจุบันของการประชุมคณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ มีดังนี้

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ ประกอบด้วย คณบดี ทำหน้าที่ประธาน รองคณบดีจำนวน 5 ราย หัวหน้าภาควิชาจำนวน 10 ราย กรรมการประจำคณะจากคณาจารย์จำนวน 10 ราย สถานภาพเป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวน 10 ราย เท่ากัน ส่วนใหญ่อายุ 36-45 ปี จำนวน 10 ราย รองลงมาอายุ 46-55 ปี จำนวน 9 ราย จำแนกตามอายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 21 ปี จำนวน 7 ราย รองลงมามีอายุราชการ 12-16 ปี จำนวน 7 ราย ส่วนประสบการณ์ในการเป็นกรรมการ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 2-3 วาระ จำนวน 9 ราย รองลงมามีประสบการณ์ 1 วาระ จำนวน 7 ราย

#### 1.2 การวางแผนการประชุม

1.2.1 กำหนดการประชุมคณะกรรมการประจำคณะในอังคารวันที่ 2 และ 4 ของเดือนเวลา 9.00-12.00 น. เป็นเวลา 3 ชั่วโมง

1.2.2 หนังสือเชิญประชุม เลขานุการส่งก่อนการประชุม 4-5 วัน

1.2.3 การเสนอเรื่องเพื่อบรรจุวาระการประชุม ส่วนมากเสนอเรื่องผ่านการแจ้งเวียนเอกสารของเลขานุการ ถ้าไม่มีเรื่องบรรจุเข้าวาระการประชุม คณะกรรมการส่วนใหญ่จะไม่แจ้งกลับเลขานุการที่ประชุม

1.2.4 สภาพห้องประชุมมีแสงสว่างเพียงพอ มีม่านกัน 2 ชั้น มีเครื่องปรับอากาศมีการกำหนดที่นั่งเฉพาะทีมผู้บริหาร มีไมโครโฟน เครื่องเสียง และโสตทัศนูปกรณ์

1.2.5 มีค่าตอบแทน (เบี้ยประชุม) ครั้งละ 300 บาท

#### 1.3 การดำเนินการประชุม

1.3.1 คณะกรรมการมาประชุมช้ากว่าเวลาที่กำหนด ครั้งที่ 1 คณะกรรมการเข้าประชุมช้ากว่ากำหนดจำนวน 15 ราย การประชุมเริ่มช้า 15 นาที และ เลิกช้ากว่ากำหนด 15 นาที ครั้งที่ 2 มีคณะกรรมการเข้าประชุมช้ากว่ากำหนด จำนวน 13 ราย การประชุมเริ่มช้า 12 นาที และเลิกช้ากว่ากำหนด 45 นาที ส่วนการประชุมครั้งที่ 3 มีคณะกรรมการ

เข้าประชุมช้ากว่าเวลาที่กำหนด 13 ราย การประชุมเริ่มช้า 8 นาที และเลิกช้ากว่าเวลาที่กำหนด 30 นาที

1.3.2 การแสดงความคิดเห็น บางคนไม่ยกมือขออนุญาตก่อนพูด อีกทั้งมีการพูดแทรกขณะประธานหรือคณะกรรมการทำงานอื่นพูด บางครั้งผู้เข้าประชุมบางคนอนุญาตให้ผู้ร่วมประชุมด้วยกันเสนอความคิดเห็น โดยที่ประธานไม่ได้เป็นผู้อนุญาตให้ทำหน้าที่แทน

1.3.3 มีการแสดงความคิดเห็นมากและใช้เวลานาน การระดมความคิดมีเป็นบางคน เฉพาะกลุ่ม เมื่อการประชุมยังหาข้อยุติไม่ได้ ประธานจะแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจไปหาแนวทางแก้ปัญหา คณะกรรมการบางคนมีการยอมรับความคิดเห็นผู้อื่นน้อย

1.3.4 บรรยากาศการประชุมที่เป็นการรบกวนการประชุม คือ มีการเข้า ออกจากการประชุมเพื่อทำภารกิจอื่น ๆ คณะกรรมการบางคนแสดงสีหน้าท่าทางไม่พอใจ เมื่อไม่เห็นด้วยกับความคิดผู้อื่น

1.3.5 วาระการประชุมมี 6 วาระ มีเรื่องแจ้งเพื่อทราบ มากกว่าเรื่องเสนอเพื่อพิจารณา เรื่องสืบเนื่อง และเรื่องอื่นๆ โดยเรื่องแจ้งให้ทราบ ใช้เวลามากกว่าครึ่งหนึ่งของการประชุม

1.4 การติดตามหรือการดำเนินการหลังการประชุม

1.4.1 มีการแจ้งมติที่ประชุม ไปยังส่วนราชการในสังกัด

1.4.2 มีการจัดทำรายงานการประชุม

2. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ การประชุมคณะกรรมการประจำคณะ  
ทันตแพทยศาสตร์ มีดังนี้

2.1 การวางแผน

2.1.1 กำหนดวันประชุมและหนังสือเชิญประชุม พบว่า

การประชุมในวันอังคารที่ 2 และ 4 ของเดือน ตั้งแต่เวลา 09.00-12.00 น.

เป็นเวลา 3 ชั่วโมงนั้น เหมาะสมแล้ว และหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสาร ที่เลขานุการที่ประชุมส่งให้ก่อนการประชุม 4-5 วัน พบว่า เหมาะสม

### 2.1.2 การจัดระเบียบวาระการประชุม พบว่า

- (1) ควรเรียงลำดับความสำคัญเร่งด่วน
- (2) ควรมีรายละเอียดของเนื้อหาอย่างครบถ้วน และชัดเจน
- (3) ไม่ควรกำหนดวาระการประชุม มากเกินไป
- (4) ไม่ควรแจกเอกสาร หรือรายละเอียดต่าง ๆ ขณะมีการประชุม ควรแจกให้กรรมการได้อ่านก่อนการประชุม

2.1.3 การเตรียมเสนอเรื่อง เพื่อบรรจุวาระการประชุม พบว่า กรรมการเสนอโดยบันทึกถึงเลขานุการที่ประชุม สำหรับประธาน และรองคณบดี ติดต่อโดยตรงกับเลขานุการ เพื่อบรรจุวาระเรื่องนั้น เหมาะสมดีแล้ว ส่วนการเตรียมการเสนอเรื่อง เพื่อบรรจุวาระการประชุมของกรรมการ มีความเห็นว่า

- (1) การเตรียมหัวข้อเรื่องที่จะบรรจุในวาระ ควรให้กระชับ และสื่อความหมายชัดเจน พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสาร สรุปแจกให้กรรมการทุกท่านทราบล่วงหน้า เพื่อศึกษาเรื่องดังกล่าวให้เข้าใจก่อนการประชุม
- (2) การจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเสนอ ควรจัดพร้อมกับการบรรจุวาระการประชุม เพื่อให้ศึกษาล่วงหน้าก่อน หรือหากจัดเตรียมข้อมูลไม่ทันจริง ๆ ก็สามารถนำไปแจกในที่ประชุมได้ แต่ต้องมีเอกสารประกอบการพิจารณาอย่างครบถ้วน

### 2.1.4 ความคิดเห็นต่อเรื่องแจ้งเพื่อทราบ พบว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้

- (1) เรื่องแจ้งเพื่อทราบ ควรเป็นแนวนโยบายที่ต้องการให้ที่ประชุมทราบและถือปฏิบัติ เช่น แนวนโยบายจากรัฐบาล ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง มติคณะรัฐมนตรี ฯลฯ เป็นต้น

- (2) งานหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยส่วนรวม และต้องการแจ้งให้ทราบ เพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติ
- (3) เรื่องที่เป็นข้อสรุปจากมติที่ประชุม คณะอนุกรรมการผู้บริหาร คณะทันตแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับคณะฯ และวิชาชีพทันตแพทย์
- (4) ผลสรุปจากการที่คณะกรรมการประจำคณะฯ ได้ไปร่วมประชุม ศึกษา ดูงาน และนำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคณะฯ มาแจ้งให้ทราบ
- (5) เรื่องที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบัน หรือเรื่องจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อสถาบัน
- (6) เรื่องเกี่ยวกับการประชุมวิชาการ ที่มีผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขา ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศมาให้การบรรยาย หรือฝึกอบรม
- (7) สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นที่มีผลต่อชื่อเสียงคณะฯ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การโจรกรรม ฯลฯ
- (8) เรื่องแจ้งเพื่อทราบ ควรเป็นเรื่องที่สามารถตัดสินใจได้ง่าย เนื่องจากมีกฎระเบียบ หรือกติกกำกับอยู่แล้ว
- (9) เรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือมีผลกระทบต่อภาควิชา ไม่ควรนำมาแจ้งเพื่อทราบ แต่ควรจัดในวาระพิจารณา เพราะถ้ามาใส่ไว้ในวาระเรื่องแจ้งเพื่อทราบ ก็จะทำให้เกิดการซักถาม หรือถกเถียงกันขึ้น ทำให้เสียเวลามากแล้ว ยังต้องนำมาบรรจุไว้เป็นวาระเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

#### 2.1.5 ข้อเสนอแนะสำหรับวิธีการแจ้งเรื่องเพื่อทราบ พบว่า

- (1) ควรพิมพ์รายละเอียดต่างๆ และเวียนแจ้งให้คณะกรรมการฯ อ่านก่อนการประชุมประมาณ 2 วัน เมื่อถึงวันประชุม ให้ประธาน

สอบถามเฉพาะกรณีผู้สงสัยเกี่ยวกับรายละเอียด ในเรื่องดังกล่าว หากไม่มีข้อสงสัยให้ถือว่ากรรมการรับทราบแล้ว

- (2) ควรมีการชี้แจง หรือมีข้อตกลงร่วมกันว่าเรื่องแจ้งเพื่อทราบ จะไม่มีการเปิดอภิปราย การแจ้งเรื่องเพื่อทราบ ควรมีเอกสารประกอบ แน้งสรุปเฉพาะข้อความที่สำคัญ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ ให้กรรมการศึกษาจากเอกสารเองภายหลัง
- (3) สรุปเรื่องแจ้ง ทั้งคนบตี รองคนบตี หัวหน้าภาควิชา และกรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ให้เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วให้ประธานเพียงแต่สรุปให้ที่ประชุมรับทราบ ควรใช้เวลาไม่เกิน 15-20 นาที
- (4) เรื่องที่แจ้งตามระบบราชการแล้ว ไม่ควรนำมาแจ้งในที่ประชุมอีก

#### 2.1.6 การแบ่งสัดส่วนของระเบียบวาระการประชุม พบว่า

- (1) เรื่องแจ้งเพื่อทราบ
  - (1.1) ไม่ควรใช้เวลาเกิน 15-20 นาที
  - (1.2) ควรใช้เวลา 1 ใน 8 ส่วนของเวลาการประชุม
- (2) เรื่องสืบเนื่อง
  - (2.1) ควรใช้เวลาประมาณ 30 นาที
  - (2.2) ควรใช้เวลา 2 ใน 8 ส่วนของการประชุม
- (3) เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา
  - (3.1) ควรใช้เวลาประมาณ 1.5 - 2 ชั่วโมง
  - (3.2) ควรใช้เวลา 4 ใน 8 ส่วนของการประชุม
- (4) เรื่องอื่น ๆ
  - (4.1) ควรใช้เวลา 15 - 20 นาที
  - (4.2) ควรใช้เวลา 1 ใน 8 ส่วนของการประชุม



### 2.1.7 การจัดห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ และอื่น ๆ พบว่า

- (1) รูปพระบรมฉายาลักษณ์ ควรอยู่ด้านหลังประธาน เพื่อเป็นการเสริมบทบาทประธานให้ดียิ่งขึ้น
- (2) ควรเพิ่มไมโครโฟน อย่างน้อยตามอัตราส่วนของกรรมการ 2 คนต่อ 1 ชุด
- (3) ควรตรวจสอบไมโครโฟนให้มีสภาพการใช้งานได้ดีก่อนการประชุม และควรจัดสายไมโครโฟนให้เป็นระเบียบ
- (4) ควรตรวจเช็คเครื่องปรับอากาศ และปรับอุณหภูมิให้พอเหมาะ
- (5) ควรมีการกระจายการนั่งให้มีความสมดุล ทั้งด้านซ้าย และด้านขวา
- (6) ควรใช้ม่านโปร่งใส จะทำให้บรรยากาศปลอดโปร่ง สบายตา แต่ถ้ามีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ ควรใช้ม่านทึบฉาบปรอทแทน

### 2.1.8 อัตราค่าเบี้ยประชุมวาระสามัญ ครั้งละ 300 บาทนั้น พบว่า เหมาะสม

### 2.1.9 การบริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม พบว่า เหมาะสม แต่ถ้าคณะฯ ไม่มีงบประมาณใช้จ่ายในส่วนนี้ ควรดัดให้บริการ หรือควรหักค่าเบี้ยประชุมบางส่วน เพื่อนำไปเป็นค่าใช้จ่ายในการให้บริการดังกล่าว

## 2.2 การดำเนินการประชุม

### 2.2.1 อำนาจและหน้าที่กรรมการประจำคณะฯ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 มาตรา 29 กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ 7 ประการนั้น พบว่า เหมาะสม

### 2.2.2 คณะกรรมการมาประชุมไม่ตรงเวลา พบว่า มีแนวทางแก้ไขดังนี้

- (1) ควรให้กรรมการเห็นความสำคัญของการประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ โดยมีข้อตกลงร่วมกันในที่ประชุมฯ และขอความร่วมมือในการปฏิบัติ

- (2) ประธานควรเปิดการประชุมให้ตรงเวลา โดยไม่จำเป็นต้องคอยให้คณะกรรมการมาเกินถึงหนึ่ง ถ้ากรรมการคนใดมาประชุมสายเป็นประจำให้ประธานตักเตือนเป็นการส่วนตัว ซึ่งอาจมีข้อตกลงให้งดค่าเบี้ยประชุม ทั้งนี้ ประธานและผู้บริหารระดับรองคนบดีควรเป็นตัวอย่างในกาตรงต่อเวลาด้วย
- (3) ประกาศเสียงตามสาย เพื่อเตือนให้เข้ากรรมการเข้าประชุม
- (4) ประกาศเตือนผู้ที่เข้าประชุมไม่ตรงเวลา โดยไม่ระบุชื่อถ้าไม่เป็นผลให้ระบุชื่อ และงดค่าเบี้ยประชุม

2.2.3 การแสดงความคิดเห็น พบว่า มีวิธีการต้นให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดังนี้

- (1) ควรเปลี่ยนวิธีการในการประชุมใหม่ โดยการแจกกระดาษแข็งขนาด 4X7 นิ้ว และใช้ปากกาเมจิกขนาดกลาง สำหรับเขียนในการแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่องที่จะต้องพิจารณาให้แต่ละคนเขียนลงในกระดาษให้ข้อความกระชับไม่เกิน 2 บรรทัด ใช้เวลาประมาณ 3 นาที ไม่ต้องลงชื่อกำกับ จากนั้นเลขานุการฯ เก็บกระดาษเหล่านี้ ส่งให้ประธาน เพื่อประมวลความคิดเห็นทั้งหมดสรุปรวบรวมไว้ โดยประธานต้องแสดงกระดาษทั้งหลายไว้บนบอร์ดกรรมการทุกท่านช่วยกันสรุป วิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาอภิปราย
- (2) ควรเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกรรมการบางคนที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ประธานอาจต้องระบุเป็นรายบุคคล ส่วนบางคนที่ใช้เวลามากเกินไปในการแสดงความคิดเห็น ให้ประธานหาจังหวะตัดตอน และสรุปเฉพาะเรื่องที่ต้องการนำสู่ประเด็นที่กำลังพิจารณา



- (3) ประธานควรแสดงให้เห็นว่า ข้อคิดเห็นของทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน และจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมเสมอทั้งพยายามกระตุ้นให้กรรมการทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะผู้ที่ไม่เคยอภิปราย ผู้ที่แสดงความไม่สนใจ หรือนั่งหลับ
- (4) ควรใช้วิธีการประชุมแบบ Problem Solving ตั้งคำถามนำประเด็นที่คัดกรองอย่างดีมาให้อภิปรายอย่างมีเหตุผล และมีชีวิตชีวา
- (5) ควรทำให้ทุกคนตระหนักว่าคณะฯ เป็นของเราทุกคนไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่งต้องช่วยกันคิดทำ และแสดงความเป็นเจ้าของร่วมกัน

2.2.4 วิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีข้อเสนอแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

ในฐานะประธานการประชุม มีดังนี้

- (1) พยายามปรับแนวคิดของทั้งสองฝ่ายเข้าหากัน โดยถือเอาวัตถุประสงค์ของคณะฯ เป็นหลัก ซึ่งปกติความคิดเห็นของกรรมการย่อมแตกต่างกันอยู่แล้วขึ้นอยู่กับความคิดเห็นนั้น ๆ อยู่ภายใต้เหตุผล และความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ประธานต้องช่วยชี้จุดดี และจุดด้อย ของแต่ละความเห็นให้ที่ประชุม ได้ใช้เวลาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ
- (2) ควรสรุปเป็นประเด็นข้อความเห็น ทั้งสองทาง คือ ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย โดยให้ผู้ที่เสนอข้อขัดแย้งกับที่ประชุมเป็นส่วนใหญ่มีโอกาสได้ชี้แจงเหตุผล ในกรณีความเห็นไม่ตรงกันในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่เกิดจากการเข้าใจข้อมูลเรื่องนั้น ๆ ไม่ชัดเจน อาจต้องพิจารณาข้อมูลที่ใช้สำหรับประกอบการประชุมว่าเพียงพอหรือไม่

- (3) แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อหาข้อเท็จจริงก่อน แล้วพิจารณาในคราวต่อไป ซึ่งอาจพักการพิจารณาเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม หลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง แต่ถ้าจำเป็นให้ทำได้เป็นครั้งคราว
- (4) หาข้อมูลให้ชัดเจน มีแหล่งข้อมูลทั้งบุคคล และข้อมูลสาธารณะ ( Reference Public Record) มาเพื่อการนำเสนอ
- (5) ผู้เป็นประธานควรฝึก “ ประธานศิลป์ ” เริ่มตั้งแต่ไม่มี อคติ ( Bias ) และเป็นการฝึกคล้ายสถานการณ์ หรือเป็นผู้พิทักษ์กฎ กติกา มารยาทการประชุม
- (6) ประธานพยายามสรุปมติให้ได้โดยเร็วเพื่อให้ทุกฝ่ายหยุดการเสนอ โดยดูความคิดของกรรมการส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นจุดที่ทำให้เกิดผลดี หรือประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด แล้วเอาข้อสรุปนั้นเป็น หลักเกณฑ์การตัดสินใจ
- (7) ประธานหาเหตุผลในการประนีประนอมต้องไม่มีฝ่ายแพ้ ฝ่ายชนะ โดยให้โอกาสกรรมการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นที่เป็นปัญหา แล้วหาข้อสรุป
- (8) พิจารณาถึงเหตุผลข้อขัดแย้งทุกข้อด้วยความรอบคอบ เมื่อ ประมวลจากผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ด้วยแล้วจึงสรุปออกมา เป็นผลลัพธ์สุดท้าย โดยพยายามให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีส่วน ออกความเห็น ในประเด็น ที่ขัดแย้ง
- (9) ประธาน มองประโยชน์ที่คณะฯ จะพึงได้รับมากที่สุดก่อน ในฐานะกรรมการ มีวิธีแก้ไขข้อขัดแย้ง ดังนี้
- (1) ควรรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายและวิเคราะห์หาทางออก ของข้อขัดแย้งนั้นและเสนอที่ประชุม หากเห็นว่าสิ่งนั้นน่าจะ ช่วยคลี่คลายประเด็นข้อขัดแย้งได้

- (2) ควรกระตุ้นให้มีการปรับความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย  
เข้าหากันโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักหรือ  
เสนอแนะให้ประธานตั้งคณะทำงาน เพื่อพิจารณา  
ข้อขัดแย้ง
- (3) เสนอแนะให้คู่กรณี หาข้อมูลสนับสนุนความคิดเห็น  
ของตนเพิ่มเติม แล้วนำมาพิจารณาในวาระต่อไป
- (4) ควรฝึก T - Group ให้กับคณะกรรมการ เพื่อการรักษา  
กฎ กติกา มารยาทการประชุม รู้จักวิธีการประชุม
- (5) ให้การสนับสนุนกรรมการ ที่แสดงความคิดเห็นสอดคล้อง  
กับความคิดเห็นของตนเอง และพยายามให้ข้อมูล เพื่อให้  
กรรมการ เห็นด้วยกับตนเอง
- (6) ชี้ให้เห็นประเด็นที่เป็นจุดต่าง และดูที่จุดมุ่งหมาย หรือ  
วัตถุประสงค์ โดยแสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง

#### 2.2.5 วิธีการแก้ปัญหา การอภิปรายนอกประเด็น ในฐานะประธาน พบว่า

- (1) ประธานต้องควบคุมการประชุมให้ได้เมื่อเห็นว่าเรื่องใดนอกประเด็น  
ควรตัดบท หรือแจ้งเตือนกรรมการทันที กรณีที่กรรมการใช้เวลา  
อภิปรายมาก ต้องมีการแจ้งเตือน และประธาน สรุปเข้าสู่ประเด็น
- (2) พยายามพูดให้กรรมการที่พูดนอกประเด็น ทราบประเด็นที่  
ถูกต้องแล้วกระตุ้นให้กรรมการคนอื่นได้อภิปรายบ้าง
- (3) ประธานตักเตือนผู้อภิปรายนอกประเด็น ด้วยวิธีการที่ไม่เคร่งเครียด  
และแจ้งด้วยว่าประเด็นที่แท้จริงคืออะไร หรือกำหนดระยะเวลา  
ให้พูด

### 2.2.6 การลงมติที่ประชุม พบว่า

- (1) ควรยอมรับด้วยเหตุผลเป็นหลัก เพราะที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ นั้น ถือว่าเป็นกรรมการสูงสุดของคณะฯ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์การใช้เหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ จึงเหมาะสมกว่าการลงคะแนนเสียง
- (2) การลงมติควรยอมรับ ทั้งการยอมรับด้วยเหตุผล และการลงคะแนนเสียง ซึ่งต้องพิจารณาเป็นกรณี ประเด็นส่วนใหญ่ ต้องให้มีการอภิปราย ปรับแนวคิดจนสามารถสรุปยอมรับได้ด้วยเหตุผล กรณีที่หาข้อยุติไม่ได้ ควรใช้การลงคะแนนเสียง

### 2.2.7 วิธีการสร้างบรรยากาศการประชุม มีข้อเสนอว่า

- (1) ประธานต้องทำหน้าที่หลัก ในการสร้างบรรยากาศการประชุม ให้นำสนใจมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจ และกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุม มีส่วนร่วมในการประชุมมากที่สุด
- (2) ประธานควรดำเนินการประชุม และนำเข้าสู่ประเด็นการประชุมอย่างเป็นกันเอง ให้เทคนิคการประชุมและสรุปหัวข้อการประชุมให้ชัดเจน ตรงประเด็น และน่าสนใจ
- (3) ประธานควรมีการปรึกษาหารือ ร่วมกับทีมผู้บริหาร ในการจัดเตรียมการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วัน เพื่อให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น
- (4) ประธานควรมีอารมณ์ขันบ้าง เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการประชุมไม่ให้เคร่งเครียดจนเกินไป
- (5) ประธานควรวางวิธีการทำให้กรรมการคณะฯ เข้าใจบทบาทของตนเอง และลดความรู้สึกว่าตนเองเป็นตัวแทนของภาควิชา หรือฝ่ายบริหารงานของคณะฯ

- (6) การประชุมแต่ละครั้งไม่ควรใช้เวลานานเกินไป การดำเนินการประชุมแต่ละหัวข้อต้องเหมาะสมกับเวลา โดยมีข้อมูลที่ต้องการชัดเจน สำหรับประกอบการประชุม เพื่อให้กรรมการมีความเข้าใจตรงในประเด็นที่จะพิจารณา
- (7) ควรมีการกระตุ้นให้กรรมการ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง กรรมการแต่ละที่แสดงความคิดเห็น ควรมีวิธีการพูดที่นุ่มนวล เปิดใจฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยยึดถือผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม และไม่ทำให้บรรยากาศการประชุมเครียด โดยไม่จำเป็น
- (8) เรื่องแจ้งให้ทราบ ควรจัดทำเป็นเอกสารแจกก่อนเข้าประชุม พร้อมทั้งแจ้งให้ที่ประชุมทราบ โดยการสรุปควรใช้เวลาการประชุมเท่าที่จำเป็น ตัดการอภิปรายที่ไม่ตรงประเด็นออก การประชุมไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง

#### 2.2.8 วิธีแก้ปัญหาเมื่อกรรมการได้รับการรบกวนจากภายนอกบ่อยครั้ง

มีข้อเสนอว่า

- (1) กรรมการควรแบ่งเวลาให้การประชุมโดยเฉพาะ ไม่ควรนัดผู้ป่วย หรือจัดตารางการเรียนการสอน ให้ตรงกับการประชุม
- (2) แจ้งกรรมการทุกท่านให้ตระหนักถึงความสำคัญของการประชุม กรรมการประจำคณะฯ 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

#### 2.2.9 บทบาทของประธาน มีข้อเสนอว่า

- (1) ต้องรักษาเวลาเปิด-ปิดประชุม ให้ตรงเวลา
- (2) ดำเนินการประชุมให้ รวดเร็ว กระชับ และได้เนื้องาน
- (3) ควบคุมการอภิปราย ไม่ให้เยิ่นเย้อ และเป็นไปตามวาระ
- (4) ควรหาเหตุผล ข้อดี ข้อเสียเป็นเกณฑ์ในการกำหนดให้ได้ข้อสรุป และความคิดเห็นในแต่ละวาระ ให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน เพื่อให้กรรมการทุกฝ่ายพึงพอใจ โดยที่ประธานต้องไม่เปิดประเด็นใหม่อีก ทั้งนี้ประธานควรมีการตัดสินใจที่มีปฏิภาณไหวพริบ แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
- (5) ควรเคารพ กฎ ระเบียบ ของการประชุม
- (6) ต้องใช้ความเด็ดขาดในบางโอกาส
- (7) ควรศึกษาระเบียบวาระการประชุมทุกเรื่อง และเตรียมข้อมูลในทุกเรื่องให้ชัดเจน เช่น เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ อย่างละเอียด เพื่อจะทำให้การพิจารณาเรื่องต่างๆ สรุปได้ รวดเร็วขึ้น
- (8) ควรสร้างบรรยากาศการประชุม แบบเป็นมิตร ไม่เคร่งเครียด มีความยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน



- (9) ต้องแสดงความเป็นเอกภาพภายในทีมผู้บริหาร
- (10) ต้องมีจุดยืนที่ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณะกรรมการ
- (11) ควรติดตามว่ามีการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ หรือทำให้เป็นรูปธรรม

#### 2.2.10 บทบาทกรรมการ มีข้อเสนอว่า

- (1) ต้องตรงต่อเวลา
  - (2) ควรศึกษาข้อมูลและระเบียบวาระการประชุมทุกครั้ง ก่อนเข้าประชุม
  - (3) ควรอภิปรายและเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และให้ตรงประเด็น
  - (4) ควรเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ได้แสดงความคิดเห็นบ้าง
  - (5) ควรให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
  - (6) ต้องเคารพกฎ ระเบียบ และการตัดสินใจของที่ประชุม
  - (7) ควรมีความรับผิดชอบและตระหนักในบทบาทหน้าที่ของกรรมการประจำคณะโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของคณะเป็นสำคัญ
  - (8) ควรมีความพร้อมในการประชุม ไม่ลุกเข้า-ออกโดยไม่จำเป็น ขณะมีการประชุม และไม่ควรรอก่อนการประชุมเลิก
- ต้องรักษากติกา มารยาทการประชุม

#### 2.2.11 บทบาทเลขานุการที่ประชุม มีข้อเสนอว่า

- (1) ควรจัดระเบียบวาระการประชุมอย่างเป็นระบบ โดยมีการรวบรวมเอกสารให้ครบถ้วนและเป็นลำดับ เพื่อสะดวกง่ายต่อการค้นหา และการพิจารณา
- (2) การจัดทำรายงานการประชุมควรสรุปประเด็น และมติที่ประชุมให้กระชับและครอบคลุมเนื้อหาอย่างครบถ้วน และชัดเจน ถ้าเป็นไปได้เมื่อจบแต่ละวาระ ควรสรุปให้ที่ประชุมได้ทราบ

- (3) ควรจัดบันทึกการประชุมและตรวจสอบรายงานการประชุมให้ถูกต้องและตรงประเด็น
- (4) ควรกระตุ้น ให้ประธานรักษาเวลาในการประชุม
- (5) ช่วยติดตามว่า มีการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติหรือไม่
- (6) ติดตามความคืบหน้าของวาระสืบเนื่อง ช่วยประธาน และรองคณบดี ในการดำเนินการประชุมในวาระสืบเนื่อง
- (7) ต้องจัดข้อมูลล่วงหน้าให้เหมาะสมกับเวลา
- (8) ควรส่งรายงานการประชุมและหนังสือเชิญประชุม ตามกำหนดเวลา
- (9) ควรมีผู้ช่วยเลขานุการที่ประชุม เพื่อให้การทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้น

## 2.3 การติดตามหรือการดำเนินการ หลังการประชุม

### 2.3.1 การแจ้งมติที่ประชุม มีข้อเสนอว่า

- (1) มติที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับส่วนรวม คณะควรทำเป็นหนังสือเวียนให้ ส่วนราชการในสังกัดได้รับทราบและถือปฏิบัติ โดยทั่วกัน มติที่เกี่ยวข้องเฉพาะภาควิชาฯ ประธานมอบหมายให้หัวหน้าภาควิชานำไปแจ้งบุคลากรในภาควิชา
- (2) เลขานุการควรสรุปมติสั้นๆ กระชับ กระทัดรัดเข้าใจง่าย เป็นลายลักษณ์อักษรแล้วมีผู้มีอำนาจรับผิดชอบ เช่นชื่อกำกับ

### 2.3.2 รายงานการประชุม มีข้อเสนอว่า

- (1) รายงานการประชุมที่ดี ต้องสรุปตามหัวข้อที่มีการอภิปรายไว้อย่างชัดเจน
- (2) ควรใช้ภาษาไทยให้ถูกต้อง สั้น กระชับและได้ใจความสมบูรณ์

- (3) ไม่ควรใช้ภาษาพูด หรือถ้าใช้ภาษาอังกฤษ ควรมีคำแปลด้วย จะได้มีความเข้าใจตรงกัน
- (4) ควรตรวจสอบ และระมัดระวังเรื่องตัวสะกดการันต์ ให้ถูกต้อง

### 2.3.3 การดำเนินการหลังการประชุม มีข้อเสนอว่า

- (1) ในฐานะประธาน และรองคณบดี ควรมอบหมายงาน และกิจกรรม หรือประเด็นที่ได้มีมติเห็นชอบแล้ว โดยสั่งการให้งาน หน่วยงาน ภาควิชา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง บางเรื่องต้องทำเป็นประกาศหรือทำเป็นเอกสาร แล้วแต่ประเภทของเรื่องนั้นๆ
- (2) ในฐานะหัวหน้าภาควิชา ถ้าเป็นเรื่องเร่งด่วน หรือเป็นมติที่ต้องปฏิบัติ หรือดำเนินการต่อ ควรนำไปปฏิบัติทันที และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทั้งหมดปฏิบัติตาม แต่ถ้าเป็นเรื่องแจ้งเพื่อทราบ หรือเป็นเรื่องไม่เร่งด่วน ควรนำไปแจ้งในคราวประชุมภาควิชา
- (3) ควรติดบอร์ดภาควิชา และสั่งการเพื่อการปฏิบัติ
- (4) ในฐานะกรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ ควรช่วยชี้แจง และทำความเข้าใจความเป็นมา และแนวทางที่ที่ประชุมตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรในคณะทราบ

### 2.3.4 การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุม พบว่า

- (1) คณบดี และรองคณบดี ควรติดตามผลการประชุมและมีการเรียกผู้ไม่ปฏิบัติตามมติที่ประชุมไปซักถาม หรือขอคำอธิบายว่าทำไมจึงไม่ปฏิบัติ จากนั้นให้ผู้บริหารคณะฯ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

- (2) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามมติที่ประชุม ได้ชี้แจงเหตุผล และถ้าที่ประชุมพิจารณาแล้ว พบว่า เพื่อประโยชน์ของคณะแล้ว และไม่เกินวิสัยที่จะปฏิบัติได้ ผู้รับมอบหมายต้องนำไปปฏิบัติ มิเช่นนั้นต้องได้รับการลงโทษ ในกรณีขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- (3) ควรมีการชี้แจงให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายสำนึกในภาระหน้าที่ และ ขอความร่วมมือในการปฏิบัติหรือพูดขอร้องเป็นการส่วนตัว ถ้าผู้ได้รับมอบหมายยังไม่เข้าใจ หรือปฏิบัติตามไม่ได้ ให้ผู้ที่ ได้รับมอบหมายได้ชี้แจงเหตุผล
- (4) ผู้บริหารคณะและกรรมการประจำคณะ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ในการปฏิบัติตามมติที่ประชุม จากนั้นจึงใช้ศิลปะในการ โน้มน้าว และขอความร่วมมือ
- (5) ควรมีการสอบถาม หรือทบทวนมติที่ประชุม ในกรณีที่พบว่า มตินั้นมีข้อขัดข้องในการปฏิบัติ แล้วเสนอที่ประชุมทบทวน ในการประชุมครั้งต่อไป

### การอภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการประชุมและเสนอแนวทางการเพิ่ม ประสิทธิภาพการประชุมคณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีประเด็นที่จะอภิปรายผลแบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

#### 1. การวางแผนการประชุม จากการศึกษพบว่า

1.1 กำหนดการประชุม คณะกรรมการมีกำหนดวางแผนก่อนการประชุมล่วงหน้า โดย กำหนดวันประชุม คือ วันอังคารที่ 2 และ 4 ของเดือน ซึ่งสอดคล้องกับ สุพัฒน์ ชุมช่วย (2537, หน้า 34) กล่าวว่า ไม่ควรประชุมเข้าวันจันทร์ หรือบ่ายวันศุกร์ สำหรับ ระยะเวลาการ

ประชุมครั้งละ 3 ชั่วโมง นั้น พบว่ามีความเหมาะสม แต่ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 24-27) ได้กล่าวว่า อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาการประชุมไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง หากเกินควร แบ่งเป็นช่วง แต่ช่วงไม่ควรเกิน 1.5 ชั่วโมง และมีการหยุดพักผ่อนระหว่างกลาง 10-15 นาที

1.2 หนังสือเชิญประชุม เลขานุการส่งให้ทราบล่วงหน้า 4-5 วันก่อนการประชุม พบว่าเหมาะสม ซึ่งโดยทั่วไปก็ดำเนินการดังนี้ เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 23) ได้ให้ข้อเสนอว่า หนังสือเชิญประชุม ต้องส่งให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการ หรือสุพัฒน์ ชุมช่วย (2537, หน้า 39-40) กล่าวว่า การส่งระเบียบวาระการประชุมเพื่อผลสำเร็จ ควรให้ผู้ที่จะเข้าประชุมรับทราบล่วงหน้าอย่างช้า 2 วัน

1.3 การจัดระเบียบวาระการประชุม พบว่า มีการจัดระเบียบวาระการประชุมค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถพิจารณาได้แล้วเสร็จ ต้องเลื่อนไปพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป การแจกเอกสารข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ ไม่ครบถ้วนทุกวาระ เนื่องจากผู้นำเสนอวาระ ไม่สามารถนำมาให้เลขานุการที่ประชุมได้ตามกำหนด จึงต้องมีการแจกเอกสารเพิ่มระหว่างการประชุม เลขานุการได้ประสานงานกับประธานในการจัดระเบียบวาระการประชุม โดยมีการลำดับความสำคัญของเรื่องเร่งด่วน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมคิด บางโม (2538, หน้า 153-155) ได้กล่าวว่า การเตรียมวาระการประชุม เป็นหัวใจของการประชุม เพราะเป็นการกำหนดเรื่องที่จะประชุมแจ้งให้สมาชิกผู้มาร่วมประชุมทราบว่า จะประชุมเรื่องอะไรบ้าง การกำหนดวาระการประชุม เป็นหน้าที่ของประธาน และเลขานุการจะต้องปรึกษาหารือกัน ผู้จัดวาระการประชุม ต้องรู้ข้อเท็จจริงที่จะประชุมโดยละเอียด จึงจะเกิดผลดีในการประชุม ในทำนองเดียวกันระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 24-27) กล่าวว่า การประชุมที่มีประสิทธิภาพ นั้น วาระการประชุมเป็นหัวใจของการประชุม เพราะเป็นหัวข้อที่สำคัญที่จะต้องจัดให้สมาชิกมาประชุมร่วมกันตามหลักการ การกำหนดวาระการประชุมเป็นหน้าที่ของประธาน และเลขานุการ

1.4 การเตรียมเสนอวาระการประชุม คณะกรรมการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุวาระการประชุมผ่านบันทึกขอทราบวาระจากเลขานุการที่ประชุม ส่วนประธานและรองคนบดี จะติดต่อโดยตรงกับเลขานุการนั้น พบว่าเหมาะสม แต่ถ้าไม่มีวาระที่จะนำเสนอ กรรมการส่วนมากจะไม่แจ้งกลับเลขานุการที่ประชุมฯ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการแจ้งกลับตามบันทึก

ที่แนบไปให้มัน จะเป็นผลดีต่อการตรวจสอบและยืนยันว่า ได้รับทราบกำหนดการประชุมล่วงหน้าแล้ว

1.5 การจัดสัดส่วนวาระและเวลาการประชุม พบว่า สัดส่วนที่เหมาะสม ควรเป็น วาระเรื่องแจ้งเพื่อทราบ 1 ใน 8 ส่วนใช้เวลา ประมาณ 15-20 นาที วาระเรื่องสืบเนื่อง ควร เป็น 2 ใน 8 ส่วนใช้เวลาประมาณ 30 นาที เรื่องเสนอพิจารณา ควรมีสัดส่วน 4 ใน 8 ส่วน ใช้เวลา ประมาณ 1.5-2 ชั่วโมง และวาระเรื่อง อื่น ๆ ควรมีสัดส่วน 1 ใน 8 ส่วน ใช้เวลา ประมาณ 15-20 นาที

แต่จากการศึกษา พบว่า การใช้เวลาวาระเรื่องแจ้งเพื่อทราบมากเกินไป เนื่องจาก ประสิทธิภาพการประชุม ได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการคนอื่น ๆ แจ้งเรื่องเพื่อทราบหลังจากที่ ประธานได้แจ้งแล้ว ทำให้มีเรื่องแจ้งเพื่อทราบหลากหลาย เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องแจ้ง ก็จะมีการซักถาม และมีการอภิปรายในวาระเรื่องแจ้งเสริมอีก

ผู้ศึกษามีความเห็น ว่า ควรมีการรวบรวมเรื่องแจ้งเพื่อทราบจากกรรมการทุกคนก่อน การประชุม เพื่อจัดทำรายละเอียดเอกสารประกอบวาระเรื่องและส่งไปพร้อมหนังสือเชิญประชุม จากนั้นเป็นหน้าที่ของประธานในที่ประชุม เป็นผู้แจ้งเรื่องเหล่านั้น โดยสังเขป จะสามารถ ประหยัดเวลาที่สูญเสียไป ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาของการประชุมโดยทั่วไป ดังเช่น งานวิจัยของ สมบัติ สุทธิพรมณีวัฒน์ (2529, หน้า 45-57) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน พบว่าเนื้อหาสาระของการประชุม มีเรื่องประธานแจ้งเพื่อทราบ มากกว่าวาระที่สำคัญ

## 2 การดำเนินการประชุม จากการศึกษาพบว่า

2.1 การกำหนดอำนาจและหน้าที่กรรมการประจำคณะ ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2550 มาตรา 29 กำหนดอำนาจหน้าที่ ในการวางนโยบายและ วางแผนพิจารณาหลักสูตร ควบคุมการวัดผลและประเมินผลการศึกษา วางระเบียบข้อบังคับ ภายในคณะฯ พิจารณาเสนอเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ ตลอดจน



ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อคนบดี นั้น พบว่า เหมาะสม จากการสัมภาษณ์กรรมการประจำคณะทำงานหนึ่ง ให้ข้อสังเกตว่า การเป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ แก่คนบดี นั้น อาจไม่เป็นผล ถ้าคนบดีไม่เห็นชอบด้วย และไม่มีกฎระเบียบข้อใดที่ระบุว่าคนบดีต้องปฏิบัติตามความเห็นของกรรมการประจำคณะโดยเคร่งครัด

2.2 บทบาทประธาน จากการศึกษา พบว่า ประธานเป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีความประนีประนอมสูง เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเพื่อเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย พยายามให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (ประชุม ไพธิกุล, 2539 หน้า 107) แต่ด้วยบรรยายภาควิชาการในระบบการบริหารงานในมหาวิทยาลัยที่มีผู้มีความรู้ ความสามารถจำนวนมาก ในการพิจารณาแก้ไขเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จึงมีความคิดที่หลากหลายทำให้หาข้อสรุปค่อนข้างช้า อีกทั้งตำแหน่งประธานไม่ใช่ตำแหน่งประจำ มีการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นวาระละ 4 ปี ทำให้กรรมการมีความเป็นอิสระทางความคิดมากขึ้น ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่า การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มบุคคลเดียวกัน และมีกรรมการบางคนที่เป็นนักคิดที่ไม่ค่อยชอบพูด ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้ ประชุม ไพธิกุล (2539, หน้า 199-201) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกในห้องประชุม จะมีรูปแบบแรงจูงใจ 4 แบบ คือ ผู้ช่วยเหลือ (Helper) พวกหัวรุนแรง (Activist) นักคิด (Thinker) และผู้ชำนาญการทั่วไป (Generalist) ผู้เป็นประธาน จะต้องใช้ศาสตร์และศิลปะในการประชุมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ ภายในเวลาที่กำหนด และทุกคนมีความพึงพอใจ ซึ่งสุชุม นวลสกุล (2534, หน้า 77-88) ได้กล่าวว่า ประธานจะต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้เข้าประชุมพอสมควร ต้องเป็นผู้คอยกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น ควบคุมการประชุมและสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น ตลอดจนหาข้อสรุป หรือมติให้ได้รับการยอมรับด้วยเหตุผล โดยหลีกเลี่ยงการลงมติ

2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการประชุม พบว่า กรรมการมาประชุม ไม่ตรงเวลาที่ประชุมใช้เวลาทั้งวาระเรื่องแจ้งให้ทราบมาก โดยมีการอภิปรายในวาระนี้ และมีการอภิปรายนอกประเด็น การระดมความคิดเห็นยังไม่ทั่วถึงทุกคน มีหัวข้อและวาระการประชุมมาก เอกสารประกอบวาระการประชุม ไม่ครบถ้วนก่อนการประชุม กรรมการบางคนพิทักษ์

ผลประโยชน์ของภาควิชามากกว่าผลประโยชน์ของคณะในภาพรวม จากปัญหาดังกล่าวนี้ งานวิจัยของ โกวิท สิทธิพานิชย์ (2530, หน้า 128-129) พบว่า เรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ กรรมการทุกคนจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยเฉพาะกรรมการผู้แทนครู ซึ่งเป็นตัวแทนของครู ในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ของหมู่คณะ การแสดงความคิดเห็นค่อนข้างก้าวร้าว พฤติกรรมของ กรรมการผู้แทนครูเช่นนี้สอดคล้องในเรื่องการต่อรองผลประโยชน์ที่ว่า เรื่องต่อรองผลประโยชน์ จึงนับเป็นหัวใจของการบริหารแบบคณะบุคคล

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการแก้ปัญหาดังกล่าว ควรมีการนำวาระเรื่องกำหนดวัน และ เวลาการประชุมมาพบทวนในที่ประชุม มีการกล่าวถึงความสำคัญของการประชุม และขอความร่วมมือในการตรงต่อเวลา ส่วนการพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนนั้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่ควรที่จะมองประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักก่อน

### 3. การติดตามและดำเนินการหลังการประชุม

จากการศึกษา พบว่า เลขานุการได้จัดทำรายงานการประชุม โดยประสานงานกับ รองคณบดี ผู้ซึ่งคณบดีมอบหมายให้เป็นผู้ตรวจสอบรายงานการประชุม จากนั้นได้มีการแจ้ง เวียนรายงานการประชุมไปยังส่วนราชการในสังกัด ส่วนมติที่ประชุมที่สำคัญจะมีการปฏิบัติอีก ระดับหนึ่ง คือ เลขานุการเสนอบันทึกแจ้งมติเพื่อให้ประธานสั่งการผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นคำสั่ง ประกาศ หรือหนังสือเวียน แจ้งให้ทราบและถือปฏิบัติ และแจ้งเฉพาะรายบุคคลที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดของ สมคิด บางโม (2538, หน้า 192) กล่าวถึง ขั้นตอนในการติดตามผลการประชุม ควรดำเนินการ ดังนี้

1. เลขานุการนำรายงานการประชุมฉบับร่าง ให้ประธานการประชุมได้ตรวจดู ความถูกต้อง ก่อนส่งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
2. เมื่อประธานตรวจความถูกต้องแล้ว ประธานจะให้เลขานุการส่งรายงาน การประชุม ไปให้ผู้เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง

3. ประธานจะบันทึกข้อตกลงที่จะต้องมีการปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง จะใช้เวลาเท่าไร และจะต้องสำเร็จเมื่อไร

4. ประธานจะต้องบันทึกความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ ๆ โดยการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

5. เมื่อการปฏิบัตินั้นสำเร็จ ประธานก็จะทำรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ หรือทำเสร็จแล้ว เพื่อแจ้งในที่ประชุมครั้งต่อไป ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าการปฏิบัติตามมติที่ประชุม อย่างเป็นรูปธรรมโดยเคร่งครัด เช่น เรื่องการขอความร่วมมือในการปฏิบัติ เป็นต้น ยังไม่มีผู้ตรวจสอบ โดยตรงว่ามีผู้ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด อาจเนื่องมาจากระบบการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ที่มีบุคลากรหลากหลาย มีอิสระทางความคิดสูง การควบคุมการกำกับอย่างใกล้ชิด อาจไม่เป็นผลก็ได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการประชุม คณะกรรมการประจำ คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรมีการนำหัวข้อเรื่องเทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ สอดแทรกไว้ในการประชุม หรือสัมมนาผู้บริหารของคณะเป็นครั้งคราว

1.2 เสริมสร้างทัศนคติที่ดี และชี้ให้เห็นความสำคัญของการประชุม มากขึ้น เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ไม่ตระหนักในความสำคัญของการประชุมเท่าที่ควร

1.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้คณะกรรมการ มีความรักและหวงแหนองค์กร และแสดงบทบาทการเป็นตัวแทน โดยมองเห็นผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นลำดับแรก มิใช่เป็นเพียงการพิทักษ์ผลประโยชน์ส่วนตน หรือของภาควิชาตนเท่านั้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะการประชุม คณะกรรมการประจำคณะ  
ทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เท่านั้น ควรมีการศึกษาการประชุมคณะกรรมการ  
ประจำคณะ ระหว่างกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่มีลักษณะการดำเนินงาน ใกล้เคียงกัน  
เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารงานในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved