# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการภายในมหาวิทยาลัย-ขอนแก่น ที่มีต่อผู้บริหาร (อธิการบดีและคณบดี) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งของหน่วยงาน คุณภาพของหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังคำกล่าวที่ว่า "หัวหน้างานเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม ลักษณะงานของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน มีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อาษา,2510) ดังนั้นในบทนี้จึงขอเสนอหัวข้อต่าง ๆ อันมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหาร ดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการบริหาร

2.2 ความสำคัญของการบริหาร

2.3 ทักษะทางการบริหาร

2.4 ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหาร

- ทฤษฎีบริหาร
- บทบาทของผู้บริหารกับทฤษฎีบริหาร

2.5 คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

2.6 การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

- ความหมายของอุดมศึกษา
- จุดมุ่งหมายของอุดมศึกษา
- ลักษณะขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษา
- ลักษณะการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา
- องค์กรทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา
- รูปแบบของการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา
- ลักษณะของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

2.7 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี

- ลักษณะและอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี
- การสรรหาอธิการบดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- บทบาทของอธิการบดี
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี

**2.1 ความหมายของการบริหาร**

คำว่า การบริหาร มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า Ministaire หมายถึง การบริการ การบริหารเป็นเรื่องของการรวมกลุ่มกิจกรรมของมนุษย์ การร่วมมือประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายของการบริหารมีอยู่หลายคำ เช่น Public Administration, Management, Principles of Administration, Administrative Science, Administrative Theory, สำหรับคำจำกัดความนั้นมีผู้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ ดังนี้

สมยศ (2524) กล่าวไว้ว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกประเภทจะต้องมีการแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวของคือ

(1) การวางแผนและการควบคุม

(2) การจัดองค์การ

(3) การจัดหาบุคคลและการฝึกอบรม

(4) การเป็นผู้นำ และ

(5) การจัดการความขัดแย้ง กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานสองอย่าง คือ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่มและองค์การ

อมร (2522) ได้แสดงทัศนะที่มีต่อการบริหาร ดังนี้ การบริหาร คือ การนำคน เงิน วัสดุ ทรัพยากรและความรู้ทางวิทยาการมาผลิตเป็นสิ่งของและบริการให้ได้ผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมพงษ์ (2517) ได้ให้นิยามการบริหารว่า การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (administrative resource) มาประกอบการตาม

กระบวนการบริหาร (process of administrative) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภิญโญ (2516) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน การบริหารเกี่ยวข้องกับ

(1) บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป (a group of two or more people)

(2) ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง (cooperative performance of activities)

(3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (common goals)

จากทัศนะต่าง ๆ ที่เสนอมานี้สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นในหมู่มนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม การบริหารมีจุดเริ่มต้นเมื่อใดไม่มีใครสามารถจะหาคำตอบที่แน่นอนได้ แต่เชื่อกันว่าจะต้องเกิดขึ้นเมื่อคนเรามารวมอยู่กันเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปอย่างแน่นอน หรือแม้แต่เมื่อคนเราอยู่เพียงคนเดียวก็น่าจะเกิดการบริหารขึ้น นั่นคือการบริหารตนเอง โดยธรรมชาติแล้วสังคมของมนุษย์ย่อมรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นพวก ไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวได้ แม้ว่าจะเป็นผู้ที่มีพลังและสติปัญญามากมายก็ตาม ทั้งนี้เพราะมนุษย์แต่ละคนย่อมไม่มีความรอบรู้หรือความสามารถเท่าเทียมกัน ไม่สามารถสร้างสรรค์สรรพสิ่งทั้งหลายได้ทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ตัวเองปรารถนา ธรรมชาติจึงสอนให้มนุษย์รู้จักพึ่งพาอาศัยกัน รวมกำลังกันป้องกันภัยอันตราย สอนให้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์แก่กันในหมู่มวลสมาชิก นับแต่กลุ่มชั้นปฐมคือครอบครัวไปจนถึงกลุ่มใหญ่อันได้แก่ องค์การและสถาบันในสังคม มนุษย์เรียนรู้ที่จะมีชีวิตอยู่รอดในสังคมนับตั้งแต่แรกเกิดจนตายจากกันไป ด้วยวิธีการอันสลับซับซ้อนและแตกต่างกัน ความแตกต่างในประการดังกล่าวย่อมมีทั้งในทางร่างกาย (physical) และสมอง (mental) แต่ความ

แตกต่างเหล่านี้มิได้เป็นอุปสรรคที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกัน ตรงข้ามมนุษย์กลับจำเป็นต้องร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ สังคมและมวลมนุษย์ ความเจริญก้าวหน้าเหล่านี้หากเราหวนระลึกถึงวิวัฒนาการอันยาวนานของมนุษยชาติก็จะประจักษ์ว่า ความเจริญต่าง ๆ ที่เราได้รับ ได้เห็น ได้เป็นและได้มีทุกวันนี้มนุษย์ได้ใช้พลังสติปัญญาความสามารถและความพยายามสร้างสรรค์ขึ้นมาเป็นเวลาช้านาน สิ่งดังกล่าวเหล่านี้ย่อมเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของกลุ่ม (group co-operation) อันทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (group effort) เพื่อร่วมดำเนินการกันอย่างมีเหตุมีผล (rational) ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นว่า มนุษย์กับสังคมมีอยู่คู่กัน โดยมีองค์การเป็นหน่วยช่วยยึดโยงเกื้อกูลไว้ ฉะนั้นสังคมกับองค์การจึงแยกจากกันไม่ออก ดังที่ศาสตราจารย์ Amitai Etzioni กล่าวว่า "องค์การก็คือสังคม (organization is a society) และศาสตราจารย์ Willian J.Siffin ได้เน้นให้เห็นความสำคัญขององค์การที่มีต่อมนุษย์ว่า "หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะไม่มี และถ้าปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่สามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้"

โดยนัยแห่งความสำคัญขององค์การที่มีต่อสังคมดังกล่าว การศึกษาเรื่องการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม แท้จริงแล้วบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีควบคู่มากับอารยธรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เดียว เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การและเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น ซึ่งอาจสรุปถึงความเจริญเติบโตและความสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้คือ

(1) การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

(2) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้อง

ขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

(3) การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการ (technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

(4) การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

(5) การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

(6) การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง (political sociocultural factor environment) อยู่เป็นอันมาก

(7) การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

(8) ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตอย่างฉลาดของมนุษย์

(9) การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดได้ดังที่กล่าวกันว่า "การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน (politics and administration are the two sides of a single coin)" ฉะนั้นการศึกษาวิชาบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

## 2.3 ทักษะทางการบริหาร

สมรรถภาพของผู้บริหารมิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตาท่าทางที่เห็นเพียงผิวเผินภายนอกเท่านั้น สิ่งที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารก็คือทักษะทางการบริหารนั่นเอง และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารได้มีผู้เสนอไว้หลายประการดังนี้

Kimball Wiles (1955) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหาร ได้แก่ (วินัย,2521)

(1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (skill in leadership)

(2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (skill in human relations)

(3) ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (skill in group process)

(4) ทักษะในการบริหารบุคคล (skill in personnel administration)

(5) ทักษะในการประเมินผล (skill in evaluation)

Robert L.Katz (1955) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนี้

(1) ทักษะด้านความคิด (conceptual skill)

(2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill)

(3) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skill)

Ben M.Harris (1963) ได้นำเอาทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz มาขยายความว่าทักษะคล้ายกับกระบวนการแต่มีความแน่นอนและง่ายกว่าและใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษา และได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของแต่ละทักษะ ดังนี้

(1) ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) ประกอบด้วย

- การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม
- การวิเคราะห์
- การวินิจฉัย
- การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
- การรู้จักถามคำถาม

(2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ประกอบด้วย

- ความเข้าอกเข้าใจ
- การรู้จักวิธีสัมภาษณ์
- การรู้จักสังเกต

- การรู้จักนำการอภิปราย
- ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
- การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม

(3) ทักษะทางด้านเทคนิควิธี (technical skill) ประกอบด้วย

- รู้จักการอ่าน เขียน ฟัง พูด
- จัดลำดับเรื่องเป็น
- สาธิตได้
- เขียนแผนภูมิได้และวาดภาพได้
- คำนวณเป็น
- เป็นประธานที่ประชุมได้

Robert Brandt (1973) ได้ให้ข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารทุกคนย่อมปรารถนาและต้องการที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารกันทุกคน แต่แนวทางในการบริหารงานนั้นไม่ได้มีเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น ยังมีคุณลักษณะบางอย่างซึ่งสามารถช่วยผู้บริหารได้ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นคือ

(1) ความจริงใจ

(2) ความเห็นอกเห็นใจ

(3) การแสดงความคิดเห็นและการยอมรับนับถือผู้อื่น

คุณสมบัติดังที่กล่าวมาเหล่านี้มิใช่เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวผู้บริหารมาแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากความคิด การพัฒนาการศึกษาค้นคว้าเปลี่ยนแปลงมาเรื่อย ๆ เพื่อผลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกับผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ

Elwood Cubberly (1961) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร คือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจสะอาด เป็นคนมีอารมณ์ดี รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีศิลปะในการพูด ซื่อสัตย์ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ยอมรับในความเป็นเอกัตตบุคคล ให้เกียรติผู้อื่น มีความสังเกตและพยายามศึกษาข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

Glenn A.Basset (1966) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จนั้นควรจะใช้ลักษณะแนวทางดังต่อไปนี้

(1) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน

(2) ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง

(3) พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน

(4) แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ อย่าละเลยทิ้งไป

(5) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

(6) จัดลำดับการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน

(7) สร้างบรรยากาศที่ดีน่าทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน

(8) ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น

(9) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น

(10) แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ

(11) มีการแลกเปลี่ยนความคิดต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

(12) สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมาประสมประสานกัน

เฉลิม (2525) แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารไว้ว่า

(1) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้

(2) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) เป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ

(4) เป็นผู้ตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ

(5) เป็นผู้มีความรู้ดี

(6) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

(7) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต

(8) เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

(9) เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ

(10) เป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

วิจิตร (2523) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบผลสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ

(1) ทักษะเชิงเทคนิควิธี (technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิควิธีที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ได้แก่

- ทักษะทางด้านการวางแผน (planning skill)
- ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (group process and communication skill)
- ทักษะทางด้านการจัดการ (management and organizational skill)

(2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ คือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก "รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน"

(3) ทักษะเชิงความคิด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะเชิงความคิดที่สำคัญได้แก่

- การตัดสินใจ (making decisions)
- การขจัดความขัดแย้ง (managing conflict)

นอกจากทักษะทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานอีกดังนี้

(1) มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน (background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นความรู้และประสบการณ์ทั้ง

ทางทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

(2) มีความรอบรู้ทั่วไป (general mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหารและรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

(3) มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (verbal ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงานทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

(4) มีความจำดี (memory ability) คือ สามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเลื่อมใสและภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารแต่ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกหรือพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานภาพและสถานการณ์เมื่อนำไปใช้ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

## 2.4 ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหาร

บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญคือ การตัดสินใจ (decision making) ซึ่งผู้บริหารจะต้องยึดถือหลักทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ทฤษฎีบางทฤษฎีอาจเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหนึ่งแต่ไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์การจากทฤษฎีการบริหาร ต่อไปนี้

(1) การบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ (scientific management)

การบริหารงานตามแนววิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารงานที่หวังผลงานเป็นใหญ่ (task centered) การบริหารนี้ได้แก่ POSCORBD ซึ่ง Luther C.Gulick คิดขึ้นในปี ค.ศ.1936 เป็นหลักบริหารงานที่รู้กันทั่วโลก คำย่อมีความหมายสรุปได้ดังนี้

P = Planning คือการวางแผนงานโครงการว่ามีหลักเกณฑ์การปฏิบัติจัดทำอย่างไรบ้าง

O = Organization การรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน เพื่อปฏิบัติ

งานให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการบริหาร

S = Staffing การรวบรวมบรรจุเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อปฏิบัติงานขององค์การ

Co = Co-ordination คือ การประสานงานของคนและหน่วยงานต่าง ๆ

R = Reporting คือ คือการรายงานผลต่อองค์การ หรือต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

B = Budgeting คือ การงบประมาณหรือการเงินที่จะใช้ในแผน

D = Directing คือ การสั่งงาน การวินิจฉัยสั่งการ รวมตลอดถึงการควบคุมงาน

สำหรับประเทศไทยได้มีนักวิชาการให้ความเห็นเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากหลักเดิมเป็น PAPOSCORBD คือเพิ่ม P นโยบาย (Policy) และ A อำนาจ (Authority)

แนวความคิดของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์นี้มีนักคิดทฤษฎีที่สำคัญ คือ Frederick W. Taylor ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ (father of scientific management) นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส Henri Fayol นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Max Weber

การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ที่สำคัญ คือ

(1) คัดเลือกคนที่ดีให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (put the right man in the right job)

(2) ร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อความมั่นใจว่างานได้ทำไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

(3) แบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงาน ผู้บริหารควรจะรับผิดชอบการวางแผนและการเตรียมงานที่จะเป็นหน้าที่ของคนงานแต่ละคน

นอกจากนี้ Taylor ยังได้วางหลักในการบริหารโดยทั่วไปไว้อีก 3 ประการ เพื่อเป็นแนวทางไปสู่วิธีที่ดีที่สุด คือ

(1) จะต้องมีการพัฒนาหลักการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ (develop principles)

(2) จะต้องกำหนดมาตรฐานการทำงาน (standard of work)

(3) จะต้องควบคุมการทำงาน (control of work)

การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ได้มุ่งความสนใจอยู่ที่การพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดขึ้นมาใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ฝึกอบรมคนให้ปฏิบัติตามวิธีที่ดีที่สุดผู้บริหารและผู้ร่วมงานควรจะได้ร่วมมือกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดไว้

ทัศนะของ Henri Fayol

Fayol ได้แยกการบริหารเป็นกิจกรรมห้าอย่างคือ

1. การวางแผนงาน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การบังคับบัญชา (commanding)
4. การประสานงาน(co-ordinating)
5. การควบคุม (controlling)

กิจกรรมทั้งห้าอย่างนี้ ถือว่าเป็นหลักฐานของการบริหารและจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หลักการบริหาร 14 ข้อของ Fayol

1. การแบ่งงานกันทำตามถนัด
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ระเบียบวินัย
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
6. ผลประโยชน์ส่วนบุคคล ควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม
7. การให้ผลตอบแทน
8. การรวมอำนาจ
9. สายการบังคับบัญชา
10. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
11. ความเสมอภาค
12. ความมั่นคงของงาน

13. ความคิดริเริ่ม

14. ความสามัคคี

นอกเหนือจากหลักทฤษฎีการบริหารทั้งห้าอย่างตามที่กล่าวแล้ว Fayol ยังได้เสนอวิธีดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ดังนี้

1. เทคนิค การผลิต

2. การพาณิชย์ การซื้อขาย การแลกเปลี่ยน

3. การเงิน ได้แก่ การจัดหาและการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความมั่นคง เสถียรภาพของบุคคลและทรัพย์สิน

5. การบัญชี เกี่ยวกับต้นทุน งบดุลและสถิติ

6. การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม ในรูปของการบริหารองค์การธุรกิจ กิจกรรมทั้งหกอย่างนี้ถือได้ว่าเป็นหลักการพื้นฐานตามแนวความคิดของ Fayol

ทัศนะของ Max Weber

นักทฤษฎีการบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ผู้นี้ได้ให้ความสำคัญการบริหารตามแนว Bureaucracy

Bureaucracy มาจากคำว่า Bureau และ Cracy

Bureau เป็นคำภาษาฝรั่งเศส มีความหมาย 2 นัย คือ

- โต๊ะเขียนหนังสือที่มีลิ้นชักสำหรับใส่กระดาษ โต๊ะเขียนหนังสือคลุมด้วยผ้าบูโต๊ะสีขาว เรียกว่า Burel

- หน่วยปฏิบัติราชการ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนสำนักงานต่าง ๆ ของทางราชการ

Cracy มีรากศัพท์มาจากภาษากริก คือ Kratic หรือ Kratein แปลว่า ลัทธิการปกครอง หรืออำนาจ

Bureaueracy ความหมายที่ใช้แพร่หลายในประเทศไทย หมายถึง "ระบบราชการ" Bureaucracy ซึ่งมีมาช้านานประมาณ 3500 ปี สมัยอียิปต์ก็ปรากฏว่ามีการบริหารซึ่งมีลักษณะเป็น Bureaucracy มีผู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคำนี้มีมากมาย อาทิ

เช่น Frederick C. Dyer, John M. Dyei, Robert K. Merton, Alvin W. Goaldner, Peter M. Blau, Morstein Marx ผู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้า Bureaucracy ไว้มากมายและนักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ทุกคนกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอถึงผลงานของเขา คือ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน (ค.ศ.1864-1920)

หลักสำคัญขององค์การที่เป็น Bureaucracy ตามทรรศนะของ Weber พอสรุปได้ดังนี้

1. งานหรือธุรกิจจะต้องต่อเนื่อง (continuous) ไม่มีการหยุดชะงัก

2. การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามกฎข้อบังคับ เจ้าหน้าที่แต่ละคนจะได้รับมอบหรือกำหนดงานโดยเฉพาะอย่าง ให้ทำและมีอำนาจหน้าที่ (auhority) เฉพาะภายในงานหรือขอบเขตของงานนั้นเท่านั้น นอกจากนั้นเขาจะต้องใช้อำนาจหน้าที่ของเขาภายใต้สถานการณ์หรือเงื่อนไขที่ได้ระบุไว้โดยชัดแจ้งแล้ว

3. ความรับผิดชอบกับอำนาจหน้าที่ (responsibility and authority) เป็นส่วนหนึ่งของลำดับชั้นการบังคับบัญชา หรือบุคคลที่มีตำแหน่งสูง ปกครองบังคับบัญชาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือมีตำแหน่งต่ำกว่า แต่ผู้ที่ต่ำกว่าก็มีสิทธิที่จะอุทธรณ์ร้องเรียนได้

4. เจ้าหน้าที่และคนงานอื่น ๆ ไม่ได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เขาดำเนินการ แต่ก็ยังคงต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งเหล่านั้น งานต่าง ๆ และรายได้ขององค์การแยกต่างหากจากงานและรายได้ของบุคคล

5. ตำแหน่งหรืองานไม่สามารถที่จะขายหรือรับช่วงมรดกกันได้ เพราะไม่เป็นทรัพย์สมบัติส่วนตัวของผู้ใด

6. งานขององค์การต้องปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร

แนวความคิดเรื่อง bureaucracy มีทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่อง ส่วนดีคือ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การมอบหมายงานมีลักษณะเด่นชัด คาดหมายและประเมินผลได้ สำหรับข้อบกพร่อง เช่น ความล่าช้า (red-tape) เพราะระบบราชการเป็นระบบที่มีบุคลากรจำนวนมาก ขอบข่ายของงานกว้างขวาง เอกสารมากมาย อำนาจการตัดสินใจวินิจฉัยปัญหามีลักษณะเป็นศูนย์รวม (centerization) อยู่ที่ผู้บริหารหัวหน้าหน่วย ภาพพจน์ระบบราชการทั่วไปจึงออกมาในรูปการทำงานล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ กฎระเบียบข้อบังคับบางอย่างทำให้เกิดภาวะชะงักงันทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

พัฒนาหน่วยงานหรือองค์การให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น เพียงแต่การรักษาระเบียบปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพียงเท่านี้มิได้ทำให้หน่วยงานหรือองค์การพัฒนาได้ จะเป็นได้ก็เพียงรักษาสถานภาพเดิมให้คงอยู่เท่านั้น

2. การบริหารแนวมนุษยสัมพันธ์ (human relation)

การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์นี้ถือได้ว่าเป็นยุคที่สองของการบริหาร ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปลายปีคริสศตวรรษที่ 19 การจัดการตามแนวนี้ได้เน้นถึงตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหาร

แนวความคิดเรื่องการบริหารโดยเน้นองค์ประกอบบุคคลนี้ได้มีนักวิจัย 3 คน คือ Elton Mayo, F.J.Roethlisberger, และ William J.Dickson ดำเนินการศึกษาที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Eletric จำกัด ที่เมือง Chicago สหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ.1923-26 ทดลองเรื่องแสงสว่าง ในการทดลองคนงานปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระดับแสงสว่างที่แตกต่างกัน เมื่อแสงสว่างเพิ่มขึ้นหรือลดลงประสิทธิภาพการผลิตของคนงานจะถูกบันทึกไว้ในแผนผัง นักวิจัยมีความเห็นว่า ถ้าหากสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นไปอย่างดีแล้ว คนงานจะมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น การทดลองขั้นต่อมาทางโรงงานได้พยายามลดแสงสว่างลงทีละน้อยโดยไม่บอกให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เป็นที่ประหลาดใจว่าผลผลิต (production) ยังสูงอยู่เหมือนเดิม เป็นการแสดงให้เห็นว่าปริมาณของการผลิตนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

จากการทดลองที่มงานซึ่งมี Elton Mayo เป็นหัวหน้าคณะนี้พอสรุปได้ว่า คนมิใช่เป็นเหมือนวัตถุสิ่งของ แต่เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ ด้านจิตใจ (psychological rewards) จะมีพลังมากกว่าแรงจูงใจที่เป็นวัตถุสิ่งของ

3. การบริหารงานตามแนวพฤติกรรม (behavioral science)

นักพฤติกรรมศาสตร์มีความเห็นว่าการบริหารงานแนวมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญเรื่องตัวบุคคลมากเกินไป แท้ที่จริงความเข้าใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นจะต้องอาศัยแนวคิดด้านอื่น ๆ ที่มนุษย์เข้าไปมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบด้วย โดยถือว่าพฤติกรรมของบุคคลนั้นย่อมเกี่ยวพันอยู่กับแขนงวิชาต่าง ๆ เช่น วิชาสังคมวิทยา

มนุษยวิทยา จิตวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น นักบริหารตามแนวพฤติกรรมที่สำคัญ เช่น Chester I. Barnerd, Abraham Maslow, Douglas M. McGregor, Frederick Herzberg และ Jacob W. Getzel เป็นต้น แนวความคิดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีของ Chester I. Barnard

หนังสือ "the functions of executive" เขียนโดย Chester I. Barnard ได้รับความนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย นักวิชาการบริหารได้อาศัยแนวความคิดของเขาสำหรับศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการบริหารอย่างกว้างขวาง Barnard ได้แสดงทรรศนะที่สำคัญไว้ดังนี้

1. การจัดให้ระบบเป็นกันเอง (informal) ขึ้นภายในองค์การจะเป็นสิ่งที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

2. จุดหมายปรายทางของการบริหารงานก็คือ จะต้องพยายามรักษาประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การให้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ขณะเดียวกันก็จะต้องพยายามรักษาประสิทธิภาพ (effeciency) ของผู้ปฏิบัติงานให้เขามีความพึงพอใจในงานที่เขาปฏิบัติอยู่เสมอ

3. หน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารจะต้องพยายามรักษาความพอดี (equilibrium) ระหว่างสถานการณ์ภายในองค์การ (internal) และสถานการณ์ภายนอกในสังคมนั้น (external)

ทฤษฎีของ Getzels และ Guba

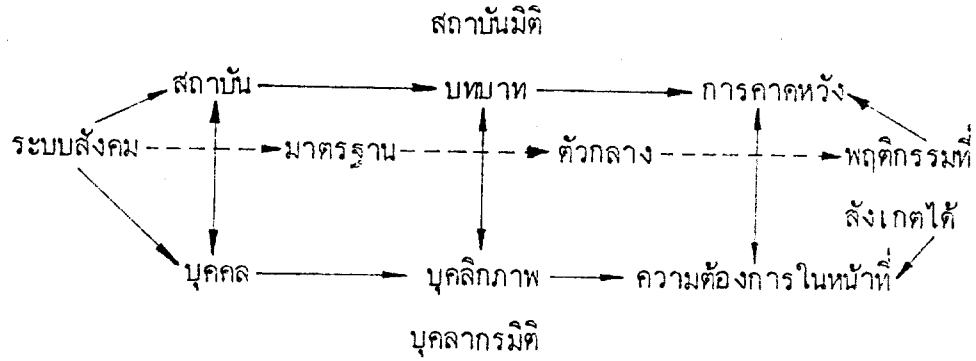
Getzels และ Guba ได้แบ่งการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายสถาบัน (nomothetic dimension)

2. ฝ่ายบุคคล (idiographic dimension)

ทั้งสองฝ่ายมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ทางด้านสถาบันประกอบด้วย สถาบัน (institution) บทบาทหน้าที่ (role) ความคาดหวัง (need-expectation) ฝ่ายบุคคลได้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น (individaul) มีบุคลิกภาพเป็นตัวของตัว

ไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันออกไป (need-disposition) พิจารณาได้จากแผนภูมิดังต่อไปนี้




จากแผนภูมิ หากจะกล่าวโดยสรุปแล้วมีอยู่ 2 ประการคือ

1. เป้าประสงค์ขององค์การ (organization goals)

2. เป้าประสงค์ของบุคคล (personal goals)

โดยปกติแล้วความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคคลมักจะขัดแย้ง (conflict) และไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นักบริหารที่ดีจึงจะต้องพยายามก่อให้เกิดความพอดี (equilibrium) รักษาความต้องการความมุ่งหวังขององค์การและบุคคลให้เป็นไปด้วยกันให้ใกล้ชิดกันมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

หนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise McGregor ได้เสนอแนวทางปรับปรุงการบริหารงานด้านธุรกิจไว้เป็นอันมาก ในขณะที่เขากำลังทำงานอยู่ที่บริษัท Union Carbide ในปี ค.ศ.1950 McGregor ได้เสนอทฤษฎีทางการบริหารที่น่าสนใจสองทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สมมติฐานของทฤษฎี X

1. โดยปกติทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่จะทำได้

2. เนื่องจากมนุษย์มีนิสัยเกียจคร้านเฉื่อยชานี่เอง การใช้อำนาจการควบคุม การบังคับบัญชา การขู่เข็ญและการลงโทษเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การจึงเป็นเรื่องจำเป็น

3. โดยส่วนเฉลี่ยแล้วมนุษย์ต้องการให้มีการใช้อำนาจบังคับบัญชา ต้องการความมั่นคงและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

สมมุติฐานทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้นนี้ นักบริหารส่วนมากมีความเห็นคล้อยตาม เพราะการบริหารก็คือการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากตัวจักรคือบุคคลละเลยเพิกเฉยหรือไม่นำมาในการปฏิบัติหน้าที่ก็จำเป็นอยู่เองที่ต้องใช้อำนาจบังคับบัญชา คือควบคุมให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

สมมุติฐาน Y มีหลักการที่แตกต่างจากทฤษฎี X ดังต่อไปนี้

(1) หากมนุษย์มีความพอใจในการทำงาน การทำงานก็เหมือนกับการพักผ่อนหรือการเล่น

(2) หากมนุษย์มีความเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในงานอย่างแท้จริงแล้ว การควบคุมหรือบังคับบัญชาก็ไม่มีความจำเป็น

(3) ความผูกพันในหน้าที่การงานถือว่าเป็นบำเหน็จความชอบ และเป็นรางวัลแห่งความพอใจขั้นสูงสุด

(4) โดยปกติทั่วไปมนุษย์สามารถที่จะเรียนรู้และแสวงหาความรับผิดชอบในการทำงาน

(5) มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ในการบริหาร การที่จะใช้ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น บุคคล สถานการณ์ เวลา เป็นต้น ในสังคมหรือองค์การที่บุคคลขาดความรับผิดชอบปล่อยปละละเลยในหน้าที่การงาน การใช้ทฤษฎี X ก็มีความจำเป็น ในทางตรงกันข้ามหากสังคมหรือองค์การนั้นบุคคลมีความรับผิดชอบ เสียสละร่วมกัน ปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบดี การใช้ทฤษฎี Y ก็เหมาะสม

## 2.5 คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ทุกองค์การและหน่วยงานย่อมมีจุดประสงค์หลักเช่นเดียวกัน คือต้องการให้งาน

ดำเนินไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ "คน" โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่เป็น "หัวหน้า" หรือ "ผู้นำ" หรือ "ผู้บังคับบัญชา" นั่นเอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารที่ดีก็ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด อันนี้ตรงกับสุภาษิตไทยที่ว่า "เกิดเป็นนายโง่เง่า บ่าวไม่เกรง" หมายความว่า เป็นนายเขาต้องไม่โง่กว่าเขา แต่ขณะเดียวกันไม่อวดฉลาดอยู่ร่ำไป บางครั้งบางโอกาสก็ต้องทำเป็นโง่บ้าง ดังคำกล่าวที่เคยได้ยินกันบ่อย ๆ ว่า "โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก"

(2) มีความสามารถรอบด้าน (well rounded) คือรู้บางสิ่งในทุกสิ่ง และรู้ทุกสิ่งในบางสิ่งก็พอ ความรอบรู้นี้ควรรู้ความต้องการของผู้น้อยและรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย

(3) มีพลังผลักดันภายใน (inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ

(4) ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (integrity) ยึดมั่นในสุจริต มั่นคง พูดจริงทำจริง คำนึงถึงหน้าที่และหลักธรรมจรรยาเหนือสิ่งใด

(5) กล้าหาญทั้งกายและใจ (courage physically and morally) กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจเมื่อยั่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

(6) มีความคิดริเริ่ม (innitiative) ทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สำรวจตัวเอง และพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า

(7) รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ทำความรู้จักคุ้นเคยและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

(8) เสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว

(9) มีความยุติธรรม (justice) เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที และไม่ควรแสดงความใกล้ชิดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งจนออกนอกหน้า เพราะจะกลายเป็นที่ครหานินทาได้ง่าย

ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยขอนแก่น



(10) วางตัวดี (bearing) การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด การค่าหรือการตำหนิอย่างกราวรูดจะต้องยับยั้งอย่างสิ้นเชิง

(11) กระตุ้นผู้น้อยให้มีความภาคภูมิใจในงานของตน

(12) ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยปฏิบัติ

(13) ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

(14) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปก็คือ นักบริหารจะต้องเป็น

(1) นักพัฒนา
(2) นักแก้ปัญหา
(3) นักตัดสินใจ
(4) นักประนีประนอม
(5) นักการทูต
(6) นักวางแผน
(7) นักปกครอง
(8) นักปราชญ์

การที่จะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวทั้ง 8 ประการนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม มีความตื่นตัวต่อวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอและควรมีปรัชญาความเชื่อในการศึกษาตลอดชีวิต กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้พยายามศึกษาหาความรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (inservice education) อันได้แก่การเป็นบุคคลที่มีความสนใจในด้านวิชาการและพยายามปรับปรุงอยู่เสมอ เช่น

- อ่านนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการ วิชาชีพ
- เข้าประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- เข้ารับการอบรมทางวิชาการ
- เยี่ยมชมกิจการขององค์การอื่น ๆ
- เขียนบทความและการวิจัยค้นคว้า
- เก็บแฟ้มความรู้ให้เป็นระเบียบ
- ศึกษาคู่มือการปฏิบัติราชการ
- อ่านหนังสือพิมพ์รายวัน
- สนทนาในเรื่องที่เป็นข่าวอยู่
- รับข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการสังเกตและฟัง

- สังเกตการปฏิบัติของผู้นำอื่น ๆ ที่ดีอย่างใกล้ชิด

- ปรับปรุงตนด้วยวิธีอื่น ๆ

สิ่งดังกล่าวมาเป็นคุณลักษณะของนักบริหาร โดยเฉพาะนักบริหารการศึกษา และจากรายงานการประชุมระดับชาติ National Conference of Professors of Educational Administration เมื่อปี ค.ศ.1951 ได้มีการประมวลแนวปฏิบัติของการบริหารการศึกษาไว้ว่า

(1) ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาด ไหวพริบ มาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร (application of intelligence to life problems)

(2) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือให้บุคคลหลาย ๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง (necessity of social group action)

(3) ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของบุคคลแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในความเห็น ธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น (respect for the individual)

(4) ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก การบริหารการศึกษาจะไม่มีความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่าเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาอันเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพสังคม ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (functional social organization)

(5) ผู้บริหารจะต้องถือว่าตัวเองเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ซึ่งเข้ามาทำหน้าที่บริการแก่บุคคลอื่น ๆ ทุกคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่าง ๆ ในการให้การศึกษาให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (administrator as a group instrument)

(6) ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายเข้ามาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษาและในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (freedom of communication)

(7) ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำมิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ (adminis-

trator as leader)

(8) ผู้บริหารต้องถือว่าตัวเองคือนักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา (administrator as an educator)

(9) ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้นทุก ๆ ทาง (dedication of public education to community betterment)

(10) ผู้บริหารจะต้องประสานงานและประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงานการศึกษา (school community integration in education)

(11) ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานของตนอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้ง-สองอย่าง คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานจะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (two fold evaluation of administration means and ends)

(12) ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหารและมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อมเสียให้ผู้คนเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร (professional integrity and responsibility)

(13) ผู้บริหารจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทางเพื่อให้การบริหารงานของตนทันสมัย (necessity for professional growth)

คุณสมบัติทั้ง 13 ประการนี้ เป็นแนวทางแห่งความเชื่อหรือข้อปฏิบัติของนักบริหารการศึกษาที่พึงมี อันเป็นวิธีหรือแนวทางที่ผู้บริหารพึงยึดถือในการบริหารงาน

Jones (1963) กล่าวว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถที่จะปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ได้ด้วยความเป็นปึกแผ่นมั่นคงนั้นขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการเป็นสำคัญ ดังนั้นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมีคือ

(1) ต้องรู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี

(2) บริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตย

(3) มีความรู้กว้าง

(4) มีมนุษยสัมพันธ์สูง

(5) มีอารมณ์มั่นคงสุขุมรอบคอบ

(6) เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี

(7) มีความยุติธรรม

(8) ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง

(9) มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

(10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

(11) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

(12) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน

Sachs (1966) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

(1) ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง

(2) ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น

(3) ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี

(4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(5) ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

Bartky (1956) เห็นว่าการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานในสิ่งต่อไปนี้มากพอ จึงจะสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี

(1) รู้จุดมุ่งหมายของงานหรือสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของงานได้อย่างถูกต้อง

(2) รู้ขีดความสามารถและวิธีการทำงานของคน จึงจำเป็นต้องรู้หลักจิตวิทยาด้วย

(3) รู้องค์ประกอบของหน่วยงานและสมาชิกในหน่วยงานเป็นอย่างดี

(4) รู้จักวิธีควบคุมและดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย

(5) รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

(6) รู้หลักของภาวะผู้นำและใช้หลักภาวะผู้นำให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่นการใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักรับผิดชอบงานในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษหรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ฯลฯ

Spain, Drummond และ Goodlad กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของผู้บริหารแบบประชาธิปไตย คือ การให้ทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงานและขณะเดียวกันก็ให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือใช้อิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งบังคับให้ผู้ร่วมงานเหล่านี้ยอมรับในจุดประสงค์ของผู้บริหาร ผู้บริหารแบบประชาธิปไตยจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อให้สมาชิกของหน่วยงานแต่ละคนและสมาชิกทั้งหมดสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารควรปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้ คือ

(1) สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทุกคนแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจจะมีความรู้ความสามารถดีกว่าคนอื่น ๆ หรือแม้แต่ตัวผู้บริหารเอง สำหรับงานบางอย่างที่เขาถนัด

(2) ช่วยผู้ร่วมงานกำหนดเป้าหมายของงานที่จะทำว่าควรจะดำเนินงานไปในรูปใด โดย

- กำหนดขอบเขตของปัญหา
- กำหนดหรือแนะนำวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

(3) ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน

(4) เชื่ออย่างมีเหตุผล

(5) เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงาน

(6) เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์และกตัญญูต่อผู้อื่น

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารที่ดีควรจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี

(2) มีความรู้กว้างขวาง

(3) มีความกระตือรือร้น

(4) มีความเป็นมิตร

(5) มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

(6) มีอารมณ์มั่นคง

(7) มีอารมณ์ขัน

## 2.6 การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

ความหมายของอุดมศึกษา

คำว่า "อุดมศึกษา" (higher education) มีความหมายกว้างขวางมาก โดยทั่วไปถือว่าเป็นการศึกษาระดับที่ 3 (tertiary education) คือ เป็นระดับที่จัดหลังจากมัธยมศึกษา (post secondary education) โดยปกติมักจะใช้จำนวนปีบอกปริมาณการศึกษาของแต่ละระดับ เช่น ของประเทศไทยจัดประถมศึกษาเป็น 6 ปี มัธยมศึกษา 6 ปี รวมเป็น 12 ปี ตามเกณฑ์นี้อุดมศึกษาก็คือการจัดการศึกษาที่เริ่มตั้งแต่ประมาณปีที่ 13 เป็นต้นไป

สถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นมาด้วยลักษณะและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันไป เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงมีหลายประเภท ในสหรัฐอเมริกา Henderson และ Liberal แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 ประเภทคือ

(1) วิทยาลัยศิลปศาสตร์ (college of liberal arts)

(2) มหาวิทยาลัยและสถาบันรวม (university and complex institutions)

(3) วิทยาลัยชุมชน (community colleged)

ในประเทศไทย คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

(1) มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยและสถาบันรวมอยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

(2) วิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วยวิทยาลัยเอกชนต่าง ๆ อยู่ภายใต้การดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย

(3) วิทยาลัยของรัฐ และสถาบันการศึกษาเฉพาะ ส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ

(4) สถาบันการศึกษาพิเศษของเอกชน ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัย-พุทธศาสนา สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ฯลฯ

**จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา**

วิจิตร (2512) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็นสากลไว้ ดังนี้

(1) มุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ (advancement of knowledge and academic execllence)

(2) ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิทยา-การชั้นสูง ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญของมนุษยชาติ

(3) ทนุบำรุง ส่งเสริม ศิลปะ และวัฒนธรรม

(4) ภายในขอบเขตของจุดมุ่งหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยกระทำหน้าที่หลัก 4 ประการคือ

- การสอนด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม
- การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
- บริการทางวิชาการแก่สังคม
- ถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

โดยสรุปแล้ว จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา ก็คือ การสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อสถาบันอุดมศึกษาจะได้ใช้ความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาบุคคลและให้บริการทางวิชาการ เพื่อประโยชน์ของสังคมและมนุษยชาติ

ไพฑูรย์ (2522) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้

(1) การสอน เป็นการมุ่งสอนคนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วให้เป็นคนดีในสังคม หรือเป็นการผลิตบัณฑิตนั่นเอง

(2) การวิจัย มุ่งการวิจัยค้นคว้าบุกเบิกเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่

(3) การบริการชุมชน มุ่งให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อยกฐานะของวิชาชีพและวิชาการในสังคมและทนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากการศึกษาของ John Vietor Boldridge แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ค โดยการสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ ผลการศึกษาได้กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามลำดับก่อนหลัง ดังนี้

(1) การสอนในระดับบัณฑิตศึกษา

(2) สอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี

(3) งานวิจัย

(4) จัดการบำรุงรักษามหาวิทยาลัยให้เป็นที่ดึงดูดแก่อาจารย์

(5) ขยายเกียรติภูมิของสถาบัน

(6) สร้างบรรยากาศของวิชาการ

(7) ทนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(8) ประยุกต์ความรู้มาใช้กับชีวิตจริง

(9) แก้ปัญหาสังคมในระดับชาติและนานาชาติ

**ลักษณะองค์การของสถาบันอุดมศึกษา**

องค์การ (organization) มีหลายประเภท มีลักษณะแตกต่างกันไปแล้วแต่ผู้ใช้ประโยชน์และวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ เช่น ตั้งขึ้นมาเพื่อประโยชน์ต่างกัน ใช้กลวิธีดำเนินงานและเครื่องมือต่างกัน ใช้คนที่มีความรู้ความชำนาญต่างกัน มีโครงสร้างและรูปแบบการประสานงานต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามองค์การโดยทั่วไปก็ยังมีลักษณะร่วมซึ่งเป็นตัวประกอบพื้นฐานที่จำเป็นอยู่บ้าง สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การประเภทอื่น เพราะเป็นองค์การที่มีลักษณะซับซ้อนเหมือนกับองค์การใหญ่ ๆ ทั้งหลาย มีเป้าหมาย โครงสร้าง ระบบและการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ระบุไว้ มีกระบวนการสั่งการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายของสถาบันศึกษาที่มีหน่วยงานเป็นแบบราชการ เพื่อการดำเนินธุรกิจประจำวันและยังมีลักษณะเฉพาะอันมีผลต่อการวินิจฉัยสั่งการดังต่อไปนี้

(1) เป้าหมายคลุมเครือ เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษามักจะคลุมเครือ กำกวม ไม่แน่ชัด โครงสร้างการวินิจฉัยสั่งการ จึงมีลักษณะยุ่งยาก มีการขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการได้ง่าย Michel D.Cohen and Games G.March กล่าวว่า "ไม่ว่าใครก็ตามที่ได้

ชื่อว่าเป็นผู้มีการศึกษาย่อมสามารถบรรยายถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้ทั้งนั้น แต่มักไม่มีใครทนฟังได้ เอกสารส่วนใหญ่ที่ตีพิมพ์ไว้มักกล่าวถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างกว้าง ๆ คลุมเครือ ยากต่อการนำไปปฏิบัติ" ลักษณะการมีเป้าหมายคลุมเครือเช่นนี้จึงมักเป็นลักษณะเด่นขององค์การทางวิชาการประเภทหนึ่ง ซึ่งมักไม่ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวโดด ๆ แต่จะพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายหลายอย่างในขณะเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็พอจะบอกได้ว่าเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญก็คือ การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและแก้ปัญหาสังคม

(2) ผู้ใช้บริการ สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การทางวิชาการซึ่งดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ผู้ใช้บริการของสถาบันมีจุดมุ่งหมายเฉพาะซึ่งมาจากสังคมที่แวดล้อมสถาบัน หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา คือ ต้องให้การตอบสนองจุดมุ่งหมายเฉพาะเท่านั้น เพื่อให้ผลผลิตย้อนกลับไปสู่สังคมตามเดิม ลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ผู้ใช้บริการทั้งหลายอาจจะเรียกร้องให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการเพื่อพวกเขา ซึ่งมักจะพบบ่อย ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ความต้องการของผู้บริหารจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวินิจฉัยสั่งการภายในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

(3) ปัญหาทางเทคนิควิธี เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีบุคลากรและผู้ใช้บริการมากมายหลายประเภท ปัญหาเกี่ยวกับการนำเอาเทคนิควิธีต่าง ๆ มาใช้ จึงมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้นเป็นเงาตามตัว องค์การอุตสาหกรรมหรือโรงงานต่าง ๆ อาจใช้เครื่องมือเพียงไม่กี่ชิ้นเพื่อการผลิตป้อนตลาดตามวัตถุประสงค์ได้ แต่สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจทำเช่นนั้นได้ เพราะมีหลายหน่วยงาน หลายเป้าหมาย ต้องใช้เทคโนโลยี (Technology) ที่แตกต่างกัน

(4) ความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง การดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะพิเศษกว่าองค์การประเภทอื่น ๆ จำเป็นต้องแสวงหาผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นพิเศษเฉพาะสาขามาดำเนินองค์การ นักวิชาชีพเหล่านี้จะใช้ความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์อย่างกว้างขวางมาทำงานที่ซับซ้อน นักสังคมวิทยาสังเกตพบว่า นักวิชาชีพในมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษ ดังนี้

1. ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษในสาขาของตน

2. แบ่งแยกความจงรักภักดี ซึ่งโดยปกตินักวิชาชีพเหล่านี้จะรวมกลุ่มจงรักภักดีเฉพาะต่อคนในองค์การวิชาชีพเดียวกัน

3. ความตึงเครียดเกิดขึ้นรุนแรงระหว่างคุณธรรมแห่งวิชาชีพกับความคาดหวังแห่งองค์การ ภาวะเช่นนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนักวิชาชีพกับผู้บริหาร

4. ต้องการให้เพื่อนร่วมอาชีพเดียวกันเป็นผู้ประเมินผลงานของตนเพราะมีความเชื่อว่าผู้ที่ประเมินผลได้ถูกต้องคือเพื่อนร่วมอาชีพเท่านั้น

5. ความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม เนื่องจากทุกองค์การมีความจำเป็นต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไม่มากก็น้อย แต่ขอบเขตของการมีอิสระภาพก็มีมากน้อยแตกต่างกัน บางองค์การมีอิสรภาพมาก บางองค์การมีอิสรภาพน้อย ขอบเขตแห่งอิสรภาพนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาถึงลักษณะของการจัดองค์การด้วย ถ้าเมื่อใดสถาบันอุดมศึกษาถูกอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกครอบงำมาก อาจารย์ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อการควบคุมหลักสูตร เป้าหมายและการดำเนินกิจวัตรประจำวันลง หรือเป็นอุปสรรคต่อความมีเสรีภาพทางวิชาการและการดำเนินงานภายใน

6.องค์การอนาธิปไตย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การทางวิชาการซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่น จึงมีความไม่เด่นชัด ในด้านสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นการบังคับบัญชา และนอกจากนั้นนักวิชาชีพชั้นสูงที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ ยังเรียกร้องอิสรภาพในการดำเนินงานของตนอีกด้วย อีกประการหนึ่งองค์การทางวิชาการมีเป้าหมายคลุมเครือไม่ชัดเจนเหมือนเป้าหมายขององค์การธุรกิจและองค์การอื่น

Gary L.Riley and J.Victor Baldridge ได้สรุปความแตกต่างระหว่างองค์การทางวิชาการ (องค์การในสถาบันอุดมศึกษา) กับองค์การแบบราชการดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบลักษณะขององค์การทางวิชาการกับองค์การแบบราชการ

| ลักษณะ | องค์การทางวิชาการ | องค์การแบบราชการ |
|---|---|---|
| 1.เป้าหมาย | คลุมเครือ ไม่ชัดเจน | แจ่มชัด สอดคล้อง |
| 2.ผู้ใช้บริการ | รับใช้ผู้ใช้บริการ | วัตถุ การค้า |
| 3.เทคนิควิทยา | ไม่ชัดแจ้ง หลวม ไม่เป็นกิจวัตรประจำวัน | แจ่มชัด เป็นกิจวัตรประจำวัน |
| 4.ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม | หลวม อ่อนแอ ไม่แน่นอน | มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้น |
| 5.ผู้ดำเนินงาน | ประกอบด้วยนักวิชาชีพชั้นสูงเป็นจำนวนมาก | ประกอบด้วยกลุ่มที่ไม่ใช่นักวิชาชีพชั้นสูงเป็นจำนวนมาก |
| 6.ชื่อเฉพาะลักษณะ | "องค์การอนาธิปไตย" (Organized Anachy) | "องค์การแบบราชการ" (Bureaucracy) |

พิจารณาแล้วจะเห็นว่าภาพที่แท้จริงขององค์การอนาธิปไตยมีเป้าหมายไม่แน่ชัด เทคนิควิทยาไม่แน่ชัด สภาพแวดล้อมอ่อนแอ แต่อย่างไรก็ตามองค์การแบบนี้ยังมีลักษณะดีที่พึงประสงค์อยู่บ้าง เช่น จะช่วยลดภาวะจำกัดในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์การ การประชุมปรึกษาหารือต่าง ๆ ผู้ร่วมประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ทำให้ได้รับข้อเท็จจริงและแนวคิดอย่างกว้างขวาง อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์การอย่างแท้จริง

**ลักษณะการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา**

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น แต่ก็อาจมีบางลักษณะที่ตรงกับหน่วยงานอื่นบ้าง เมื่อพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แล้ว อาจแยกลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาที่เด่นชัดได้ดังนี้

(1) การประสานงานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มบุคคล กลุ่มนักวิชาชีพและกลุ่มสนใจตามงานและหน้าที่ที่แตกต่างกัน การที่จะดำเนินการบริหารและการบังคับบัญชาจึงไม่อาจสั่งการหรือมอบหมายกันตามแบบของการบริหารโดยทั่วไป เพราะลักษณะงานแตกต่างกัน จุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ผลที่ได้รับก็แตกต่างกันด้วย รูปแบบการบริหารที่ดีที่สุดจึงควรเป็นแบบประสานงานโดยให้แต่ละกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมปรึกษาหารือกัน ติดต่อประสานงานกัน จึงเป็นเรื่องของการร่วมมือช่วยเหลือกันมากกว่าการบังคับหรือสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำ

(2) องค์คณะบุคคล มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาโดยส่วนใหญ่แล้วจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาชีพชั้นสูงหลายกลุ่มวิชาตามลักษณะของงานและหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยา แพทย์ นักกฎหมาย นักวิทยาศาสตร์สาขาต่าง ๆ เป็นต้น นักบริหารเพียงคนเดียวจึงไม่สามารถรู้วิชาการวิชาชีพชั้นสูงได้ทุกสาขาวิชา การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการในแต่ละเรื่องจำเป็นจะต้องเกี่ยวโยงไปถึงลักษณะเนื้อหาเฉพาะของแต่ละสาขาวิชาชีพด้วย การบริหารที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องจัดรูปแบบการบริหารเป็นองค์คณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมาจากหลายสาขาวิชาชีพเพื่อร่วมกันคิดและพิจารณาหาทางเลือกและทางเดินของสถาบัน

(3) การกระจายอำนาจ ด้วยเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องจัดระบบบริหารงานในรูปของกลุ่มหรือคณะกรรมการดังกล่าวแล้ว การวางนโยบายหรือการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ จึงมักเป็นไปในรูปแบบของคณะบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจของบุคคลคนเดียว สภาพเช่นนี้จึงจำเป็นจะต้องมีการกระจายอำนาจออกไปอย่างเหมาะสม

(4) อิสรภาพในการบริหารงาน เป็นลักษณะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ในทัศนะของ วิจิตร ศรีสะอ้าน เห็นว่า ความเป็นอิสระในการดำเนินงานน่าจะหมายถึง "ความรับผิดชอบในการดำเนินภารกิจในมหาวิทยาลัยโดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากภายนอก" กล่าวคือ มหาวิทยาลัยวินิจฉัยและดำเนินเรื่องต่างสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยเองได้มากที่สุด ในลักษณะของการปกครองตนเอง (self government) ความเป็นอิสระในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาการบรรจุบุคลากรและการ

บริหารการเงิน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ไม่หมายความว่าเป็นการให้อภิสิทธิ์แก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่" ไพฑูรย์ สินลารัตน์ กล่าวย้ำว่า "ความเป็นอิสระนี้ครอบคลุมถึงการวางนโยบายการบริหารงานต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องขึ้นต่อหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะแตกต่างออกไป"

(5) การมีเสรีภาพทางวิชาการ คำว่าเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) นี้ หมายถึงเสรีภาพของสมาชิกของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา ในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการทั้งด้านการเรียนการสอนและการวิจัยค้นคว้า หลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการก็เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์และนิสิตนักศึกษาสามารถปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ที่พึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์ปราศจากความรับผิดชอบ เกี่ยวกับเรื่องนี้ เกษม สุวรรณกุล กล่าวว่า "academic freedom ไม่ใช่มีอำนาจที่จะทำอะไรก็ได้ตามใจตามสบายจึงต้องระวังความเข้าใจผิด มีระเบียบบริหารบางอย่างที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม อาจารย์บางคนมักถือเสรีภาพทางวิชาการ คือ มาทำงานเฉพาะเวลาสอนหนังสือเท่านั้น อันนี้พิจารณาได้สองทางคือ หย่อนประสิทธิภาพทางการบริหาร หรือไม่อย่างนั้นก็เข้าใจผิดเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการ"

วิจิตร ศรีสะอ้าน กล่าวถึง เสรีภาพทางวิชาการไว้เป็น 2 ระดับ คือ

ก. เสรีภาพทางวิชาการระดับบุคคล ได้แก่

1. การพ้นจากสภาพที่ถูกกีดกัน จำกัดโอกาสและสิทธิจากเชื้อชาติ ศาสนา เพศ หรืออิทธิพลการเมือง

2. สิทธิและเสรีภาพในการสอนตามหลักการและข้อเท็จจริง ไม่มีความลำเอียงส่วนตัว

3. เสรีภาพในการเขียน ตีพิมพ์ แต่ไม่ควรเป็นสิ่งที่เป็นพิษเป็นภัยแก่บุคคลทั่วไป

4. เสรีภาพในการวิจัยค้นคว้า

ข. เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน ได้แก่

1. การบริหารบุคคล

2. การกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา

3. เสรีภาพในการรับนักศึกษา เนื่องจากนักศึกษาเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบัน จึงต้องมีเกณฑ์ที่เหมาะสม มีความเป็นระบบ เสมอภาคกันในการคัดเลือก

4. เสรีภาพในการกำหนดแนวทางพัฒนาสถาบันและสถาบันจะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศได้ต้องพัฒนาสถาบันให้ดีเด่นทางวิชาการ

องค์กรทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา

เนื่องจากการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาในสภาพปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องเน้นการบริหารในรูปแบบคณาจารย์ หรือการบริหารงานในรูปของคณะบุคคล แทนที่จะเป็นการบริหารโดยบุคคลคนเดียว องค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถาบันอุดมศึกษามีอยู่หลายลักษณะที่สำคัญมีดังนี้

(1) สภาสถาบัน เป็นองค์การสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้แทนของกลุ่มชนหลักในสถาบัน ซึ่งโดยทั่วไปมักประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้แทนของคณาจารย์และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ยิ่งไปกว่านั้นในสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งยอมให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วมประชุมสภาสถาบันด้วย แต่ไม่มีสิทธิ์ออกเสียง คำว่า "สภาสถาบัน" ในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจใช้ชื่อเรียกต่างกัน เช่น "คณะกรรมการสถาบัน" ซึ่งก็มีความหมายและหลักการอย่างเดียวกัน ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า governing board หรือ board of trustree หรือ board of regents เป็นต้น โดยทั่วไปสภาสถาบันจะมีหน้าที่ในการวางนโยบาย กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของสถาบันเป็นแหล่งสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นที่ยุติข้อถกเถียงต่าง ๆ ทั้งหมดของสถาบัน

(2) สภาคณาจารย์หรือสภาวิชาการ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ มีความเห็นว่าสภาคณาจารย์และสภาวิชาการน่าจะเป็นอันเดียวกัน โดยได้เสนอแนวคิดเรื่องสภาวิชาการ (academic senate) ว่า เป็นวิธีบริหารตามหลักเสรีภาพทางวิชาการที่คณาจารย์มีสิทธิที่จะตัดสินผลงานทางวิชาการ และสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกับงานวิชาการด้วยตนเอง กำหนดคนเรียนหลักสูตร กำหนดให้ใครจบหรือไม่จบเองพร้อมทั้งการวิจัยและการบริหารชุมชนด้วย สภาวิชาการเป็นองค์กรสูงสุดในการตัดสินผลงานทางวิชาการ แล้วจึงเสนอให้สภาสถาบันทราบและพิจารณาอนุมัติอีกครั้งหนึ่ง เฉพาะเรื่องที่ตกลงกันไม่ได้เท่านั้น จึงเสนอให้สภาสถาบันตัดสิน ไม่ใช่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของสภาสาบันอย่างเดียวอย่างที่ปฏิบัติอยู่ใน

ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สภาวิชาการหรือสภาสถาบันหมดความสำคัญลงไป หันเหไปเล่นบทบาทต่อรองกับผู้บริหาร

(3) คณะกรรมการ เนื่องจากกิจกรรมในสถาบันอุดมศึกษา มักจะครอบคลุมงานหลายฝ่ายหรือหลายด้าน จึงจำเป็นต้องให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อให้เกิดความเข้ากันและตกลงร่วมกัน และให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันและกัน ดังนั้นการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษาจึงมักดำเนินการบริหารโดยอาศัย "คณะกรรมการ" เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำหน้าที่ในขั้นวางแผน วางนโยบายหรือกำหนดทิศทางอีกลักษณะหนึ่ง คือ กรรมการในแง่ของการวางแผนนโยบายและปฏิบัติพร้อมกันไป

(4) คณะผู้บริหาร ผู้บริหารอุดมศึกษาย่อมจะมีลักษณะและบทบาทแตกต่างจากผู้บริหารสถาบันอื่นอยู่บ้าง ตรงที่เป้าหมายของการบริหาร คือทำหน้าที่ให้บริการกับงานและบุคคลในทางวิชาการ รูปแบบการบริหารจึงเป็นการประสานงานมากกว่าการบังคับบัญชา การตัดสินใจเป็นไปในรูปของกลุ่มมากกว่าในรูปของบุคคลโดยเหตุนี้ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีบุคลิกเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะเป็นผู้นำและมีจิตใจให้บริการสูง อย่างไรก็ดีการแบ่งประเภทระหว่างผู้บริหารและผู้ถูกบริหารในสถาบันอุดมศึกษานั้นมีลักษณะไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เพราะตัวอาจารย์เองแม้จะมีหน้าที่สอนและวิจัยซึ่งเป็นงานวิชาการก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องมีส่วนผูกพันกับงานบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ

รูปแบบของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เป็นความพยายามของนักบริหารและนักทฤษฎีองค์การที่จะเสนอรูปแบบในการบริหารองค์การทางวิชาการให้เหมาะสม ในปัจจุบันรูปแบบที่กล่าวถึงกันมากมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบราชการ (bureaucratic model) เป็นการบริหารที่อาศัยรูปแบบขององค์การแบบราชการตามทฤษฎี Max Weber เป็นการจัดระเบียบองค์การออกเป็นระดับชั้นกำหนดวิธีการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ เอาไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะเป็นระบบปิด (closed system) การทำงานเป็นไปในรูปของอำนาจนิยมและอำนาจสั่งการ องค์การแบบนี้จะมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว สายการบังคับบัญชาจะรายงานไปตามลำดับชั้นลดหลั่นกันไปตามลาดับหน้าที่และอำนาจการบังคับบัญชา ตำแหน่งทางการบังคับบัญชาสำคัญกว่าตำแหน่ง

ทางวิชาการ การเลือกบุคคลเข้าประจำตำแหน่งทางการบังคับบัญชาถือเอาการแต่งตั้งจากเบื้องต้น คำสั่งจากเบื้องบนถือว่าเด็ดเสร็จ และเด็ดขาด ไม่มีการโต้แย้ง ความแตกต่างไม่มีมาก ความสัมพันธ์ในกลุ่มขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน การบริหารในลักษณะนี้แม้จะไม่ค่อยเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษานัก แต่ก็ดำเนินไปได้อย่างดีพอสมควร เพราะการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารราชการอย่างหนึ่ง

(2) รูปแบบบริหารโดยกลุ่มคณาจารย์ (collegial model) เป็นรูปแบบการบริหารที่นิยมใช้กันมากในสถาบันอุดมศึกษา อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารแบบ "ประสานงาน" ลักษณะของการบริหารแบบนี้ก็คือ ถือเอาการประสานงานเป็นสำคัญ การตัดสินใจใด ๆ เป็นเรื่องขององค์คณะบุคคล แต่ละกลุ่มควรมีคณะกรรมการเข้าไปอยู่ในคณะกรรมการร่างนโยบายและตัดสินใจ สายการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องของการร่วมมือจากหลายฝ่ายและผ่านหลายกลุ่มก่อนลงมือดำเนินการ ตำแหน่งทางวิชาการมีความสำคัญต่อตำแหน่งบังคับบัญชา คำสั่งหรือข้อปฏิบัติใด ๆ ควรให้ได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกหรือตัวแทนของสมาชิกในสถาบันก่อนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นไปในแบบราบไม่จำเป็นต้องมีคนประสานงานกลาง ผู้บริหารมีหน้าที่หลักคือหน้าที่การประสานงานมากกว่าการบังคับบัญชา

การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า การบริหารงานควรให้คณาจารย์มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและเต็มที่ ระบบนี้เป็นระบบเชิงสังคมอุดมการณ์ เป็นระบบที่คณาจารย์ทั้งหลายชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เบื่อการบริหารแบบราชการ คณาจารย์จะเป็นผู้บริหารกิจการต่าง ๆ ด้วยตนเอง ขณะที่ผู้ได้รับมอบหมายเป็นทางการมีบทบาทน้อยมาก เกิดจากแนวคิดที่ว่า คณาจารย์มาจากนักวิชาชีพชั้นสูง และมีความสามารถด้านวิชาการต่าง ๆ ในระดับสูงมาก การบริหารแบบนี้ช่วยให้นักวิชาชีพชั้นสูงสามารถตัดสินใจด้วยตนเองและมีอิสรภาพจากการกดขี่ขององค์การ จึงนับได้ว่าเป็นแบบที่เหมาะสมกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา (ประกอบ คุปรัตน์ "รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา", 2523)

(3) การบริหารในรูปแบบการเมือง (political model) อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "แบบคานอำนาจ" (balance of power) หลักการในการบริหารแบบนี้ถือเอาว่า ในสถาบันอุดมศึกษาประกอบไปด้วยกลุ่มทางการเมืองหรือกลุ่มสนใจเฉพาะ การดำเนินงานทุกอย่างนับตั้งแต่การวางนโยบาย เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันและกำหนดทิศทางในรายละเอียด เป็นไปในลักษณะความร่วมมือ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างกลุ่ม โดยมุ่ง

ให้ได้รับผลประโยชน์จนเป็นที่พอใจของทุกกลุ่ม ผลประโยชน์ที่พอใจหรือผลประโยชน์ร่วมกันนี้จะต้องกำหนดขึ้น ด้วยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง (bargaining method) เช่น การเลือกตั้ง การลงคะแนนเสียง การเลือกตั้งคณะกรรมการพิจารณาตัดสิน เป็นต้น จึงมีลักษณะเหมือนกับกระบวนการทางการเมือง

อินทร์ (2522) ได้สรุปลักษณะเด่นของการบริหารแบบการเมืองไว้ 5 ประการ คือ

(1) ยึดกลุ่มผลประโยชน์เป็นสำคัญ การกำหนดนโยบายและการบริหารจะต้องกำหนดไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือเป็นสิ่งที่พอใจทุกฝ่าย

(2) ผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันจะต้องกำหนดขึ้นด้วยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง เช่น การเลือกตั้ง การตั้งคณะกรรมการร่วมกัน การลงคะแนนเสียง การสรรหา ฯลฯ

(3) ความแตกต่างหรือความขัดแย้ง (conflict) ในสถาบันเป็นเรื่องธรรมดา ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะมีเรื่องถกเถียงกันอยู่เสมอ การแก้ข้อขัดแย้งดำเนินไปในทิศทางที่ตกลงร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน

(4) ตำแหน่งผู้บริหารได้มาโดยวิธีการเลือกตั้งหรือการสรรหา ผู้ได้รับความนิยมสูงสุดจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

(5) ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสิทธิเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านบริหารและด้านบทบาท

จะเห็นได้ว่ารูปแบบของการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบแบบ แต่ละรูปแบบต่างก็มีลักษณะเด่นเฉพาะที่แตกต่างไปจากแบบอื่น แต่กระนั้นก็ดีก็ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาแห่งใดที่ยึดถือรูปแบบการบริหารเพียงแบบเดียว ในทางปฏิบัติแล้วรูปแบบการบริหารเหล่านี้ยังแยกกันไม่ขาด ประกอบกับงานในสถาบันอุดมศึกษามีหลายลักษณะเพราะมีหลายเป้าหมายหรือหลายวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว แต่ละลักษณะงานมีความเหมาะสมกับแบบของการบริหารต่าง ๆ กัน Gary L. Riley and J. Victor Baldridge ได้สรุปเปรียบเทียบลักษณะเด่นทั้งในแง่ที่คล้ายคลึงและแตกต่างระหว่างการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 รูปแบบไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบลักษณะของการบริหารแบบราชการ แบบคณาจารย์ และแบบการเมือง

| ข้อเปรียบเทียบ | รูปแบบราชการ | รูปแบบคณาจารย์ | รูปแบบการเมือง |
|---|---|---|---|
| 1. โครงสร้าง | ลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา | เป็นองค์คณะบุคคลมีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน | แบ่งกลุ่มตามลักษณะของวิชาชีพ |
| 2. ด้านสังคม | อาศัยระเบียบที่เป็นพิธีการเพื่อให้ร่วมกัน | รวมเป็นอันเดียวกันโดยอาศัยการตกลงร่วมกัน | แบ่งเป็นฝ่ายโดยรวมกลุ่มตามความสนใจโดยถืออำนาจของกลุ่ม |
| 3. การตั้งทฤษฎีพื้นฐาน | ตามระบบราชการของ Max Weber เป็นระบบวิธีการที่เก่าแก่ดั้งเดิม | ยึดหลักอาชีพใช้มนุษย์สัมพันธ์ | วิเคราะห์ความขัดแย้งใช้ทฤษฎีกลุ่มผลประโยชน์ |
| 4. การวินิจฉัยสั่งการ | วินิจฉัยตามเหตุผลปฏิบัติตามมาตร-การที่กำหนดไว้ | ตัดสินใจร่วมกันอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม | มีการเจรจาต่อรองทางการเมือง ใช้อิทธิพลทางการเมือง |
| 5. วัฏจักรของการวินิจฉัยสั่งการ | กำจัดปัญหา ค้นหาทางเลือกประเมินทางเลือกและลงมือปฏิบัติ | เหมือนองค์การแบบราชการ แต่เน้นความเกี่ยวพันของกระบวนการกลุ่ม | เป็นการโต้แย้งทางสังคมมีความสนใจ ปรากฏชัดแจ้ง ใช้กระบวนการแห่งการออกกฎหมายปฏิบัติตามนโยบายและส่งผลย้อนกลับ |

นอกจากรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวมาแล้วยังมีรูปแบบที่ 4 ที่เป็นรูปแบบใหม่ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดย Michel D.Cohen and Games G.March เรียกว่า แบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ (organized anachy) ซึ่งมีลักษณะที่เป็นมูลฐานสำคัญ 4 ประการ คือ

(1) สภาพของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันไม่ชัดเจน และเป็นปัญหา

(2) สภาพของเทคโนโลยีและการบริหารไม่ชัดเจน

(3) การมีส่วนร่วมมีลักษณะลมพัดลมเพ

(4) สภาพของอำนาจและสายงานมีลักษณะที่สับสน

(5) ความสับสนของสถานการณ์ทำให้การบริหารไม่เป็นประโยชน์นัก

(6) สภาพความไม่รู้ว่าทำอะไรสำเร็จหรือไม่ โดยเฉพาะสำหรับอธิการบดี

รูปแบบการบริหารทุกรูปแบบต่างก็มีข้อจำกัดในตัวเองทั้งนั้น ไม่มีการบริหารแบบใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดทุกสถานการณ์ แต่ทุกรูปแบบต่างก็เอื้ออำนวยและสนับสนุนกันได้ และในบางกรณีก็ขัดแย้งกันด้วย เช่น การเลือกเอารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไว้ใช้ตลอดไปคงจะไม่เหมาะสม ทางออกจึงควรผสมผสานรูปแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ประกอบ คุปรัตน์ (2523) เห็นว่าการเลือกใช้รูปแบบการบริหารแบบใดย่อมแล้วแต่แนวโน้มและคุณค่าของผู้บริหารว่าจะมองเห็นแบบใดสำคัญกว่า และยังได้เสนอรูปแบบให้เลือกอีกแบบหนึ่งเพื่อการพิจารณา คือการบริหารแบบไม่แน่นอน หรือการบริหาร "ตามสถานการณ์" (contingency model) ซึ่งเป็นแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดย Fred E. Fiedler ลักษณะของการบริหารแบบไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับปฏิกริยาต่อกันขององค์ประกอบ 3 อย่างคือ

(1) ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

(2) สภาพของสมาชิกหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และ

(3) ลักษณะงานขององค์การในสถานการณ์นั้น ๆ

**ลักษณะของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา**

เนื่องจากรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีหลายรูปแบบดังกล่าวแล้ว แต่ละแบบจึงต้องการผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกัน อินทร์ ศรีคูณ (2522) ได้รวบรวมลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารแต่ละรูปแบบไว้ดังนี้

(1) ผู้นำในการบริหารแบบราชการ ภายใต้องค์การบริหารแบบราชการ ผู้นำเป็นเหมือนวีรบุรุษยืนอยู่บนจุดสูงสุด อำนาจหน้าที่ของวีรบุรุษก็คือ การประเมินปัญหา เสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาใช้หลักเหตุผลเลือกทางแก้ปัญหา ผู้นำในลักษณะเช่นนี้จึงมีความคาดหวังว่า จะเป็นผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รอดพ้นจากการคุกคามของอิทธิพลภายนอกได้ ผู้นำในองค์การแบบนี้จึงต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความรู้ในเทคนิคเฉพาะเกี่ยวกับองค์การอย่างกว้างขวาง โดยทั่วไปแล้วผู้นำในลักษณะวีรบุรุษเช่นนี้มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาฝึกฝนด้านการบริหารธุรกิจ รัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์ หรือบริหารการศึกษามาโดยเฉพาะทั้งนี้เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำขององค์การได้

(2) ผู้นำในการบริหารแบบคณาจารย์ ผู้นำภายใต้องค์การบริหารแบบคณาจารย์ มีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำในองค์การแบบราชการ ภาพพจน์ของผู้นำในองค์การแบบคณาจารย์นี้เป็นบุคคลหมายเลขหนึ่ง ในบรรดาบุคคลอื่น ๆ ที่มีความเท่าเทียมกัน เพราะการบริหารแบบนี้ดำเนินการโดยนักวิชาชีพชั้นสูง บทบาทของผู้นำต้องฟังมากกว่าสั่ง ผู้นำเป็นผู้รวบรวมการตัดสินใจมากกว่าการนำ เป็นผู้ชักนำประนีประนอมมากกว่าเป็นหัวหน้าคอยจัดการหรือกระตุ้นหรือสั่งการ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำแบบนี้คือ ต้องมีความสามารถพิเศษในเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" เพราะความรู้แบบนี้จะช่วยประสานความคิดของผู้ร่วมงาน ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารแบบนี้จึงดูเหมือนจะใกล้ชิดกับสภาพที่แท้จริงของสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารจะไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว เพราะเพื่อนร่วมวิชาชีพต่างก็แบ่งเบาภารกิจและความรับผิดชอบจากเขาไป การเจรจาต่อรองและการประนีประนอมจึงเป็นงานที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการบริหารแบบคณาจารย์

(3) ผู้นำในการบริหารแบบการเมือง ภายใต้การบริหารแบบการเมืองผู้นำจะต้องเป็นตัวกลาง (mediator) หรือผู้เจรจา (negotiator) ระหว่างกลุ่มอิทธิพล ผู้บริหารในระบบนี้จำเป็นจะต้องแสดงบทบาทนักการเมือง โดยทำการรวบรวมกำลังทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ลักษณะของผู้นำที่ต้องการจึงไม่ใช่วีรบุรุษ แต่เป็นรัฐบุรุษ นักวิชาการ (academic stateman) มีลักษณะเป็นผู้นำแบบการเมืองโดยจะต้องใช้วิธีการสั่งการน้อยที่สุด แต่หันไปใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรองการเหนี่ยวนำหรือชักชวนด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นสำคัญ การบริหารในลักษณะนี้ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาชีพชั้นสูงในสถาบันจะมีความสำคัญต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการอย่างมากและอาจมากกว่าผู้บริหารด้วย

ดังนั้นผู้บริหารจึงถูกมองว่าเป็นเสมือนรัฐบุรุษ

Gary .L Riley and .J Victor Baldridge ได้สรุปข้อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารทั้งสามรูปแบบดังกล่าวไว้ดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารแบบราชการ แบบคณาจารย์และแบบการเมือง

| ข้อเปรียบเทียบ | ผู้นำในการบริหารแบบราชการ | ผู้นำในการบริหารแบบคณาจารย์ | ผู้นำในการบริหารแบบการเมือง |
|---|---|---|---|
| 1.ภาพพจน์ของผู้นำ | วีรบุรุษ | เป็นบุคคลหมายเลขหนึ่งในหมู่คนที่เท่าเทียมกัน | รัฐบุรุษ |
| 2.ทักษะของผู้นำ | ใช้ทักษะในการแก้ปัญหาและใช้วิธีจัดการแบบวิทยาศาสตร์ | ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจัดการโดยความเห็นพ้อง | ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเจรจาต่อรอง ใช้ยุทธวิธีในการสั่งการ |
| 3.ความคาดหวัง | ผู้นำสามารถช่วยแก้ปัญหาและแสดงบทบาทได้ | ผู้นำจะเป็นผู้พัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม | ผู้นำจะใช้บทบาททางการเมือง แต่ก็จะถูกกำจัดด้วยการต่อต้านจากกลุ่มอื่น |

อย่างไรก็ดีหากพิจารณาถึงลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปไม่คำนึงถึงรูปแบบของการบริหาร ก็อาจพิจารณาได้จากรายงานการประชุมทางวิชาการเรื่องพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ที่จัดขึ้นที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2524 กลุ่มสัมมนาเกี่ยวกับระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ได้เสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเป็นนักวิชาการด้วย
2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ทางหลักการบริหาร
3. ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ทางการบริหารพอสมควร
4. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีศีลธรรมอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับนับถือ
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีน้ำใจเป็นประชาธิปไตย
7. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผน และมีความคิดริเริ่ม

## 2.7 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี

สำหรับเรื่องนี้จะกล่าวถึง ลักษณะและอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี การสรรหาอธิการบดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ บทบาทของอธิการบดีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี ดังนี้

### ลักษณะและอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของมหาวิทยาลัย และอธิการบดีจะต้องเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นผู้มีความสามารถหรือมีประสิทธิภาพสูง A.Leslie Banks and J. A. Hislop (1977) ได้ให้ความเห็นว่า "หัวหน้าของผู้บริหารนั้นคืออธิการบดี ซึ่งอธิการบดีนี้ควรจะเป็นผู้ที่เด่นทางด้านวิชาการ และมีชีวิตอยู่อย่างสาธารณชน ควรเป็นผู้มีประสบการณ์หรือใกล้ชิดกับมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด" ในทำนองเดียวกันพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของแก่น พ.ศ. 2521 มาตรา 18 และมาตรา 21 ได้กำหนดไว้ว่า "ให้มีอธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย" โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

2. รับปรึกษาและให้ความเห็นแก่คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และผู้อำนวยการหรือหัวหน้าผู้รับผิดชอบในสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันวิจัยอื่นที่เข้าสมทบกับมหาวิทยาลัย

3. ควบคุมบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

4. รักษาระเบียบวินัย และส่งเสริมกิจการนักศึกษา

5. วินิจฉัยสั่งการเพื่อป้องกันหรือยุติการดำเนินกิจการภายในมหาวิทยาลัยที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือความสงบเรียบร้อยหรือศิลปวัฒนธรรมอันดี หรือที่อาจเป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของประเทศ

6. เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั้งปวง

7. เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ดังนั้นอธิการบดีจึงเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดที่จะต้องรับผิดชอบงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัยและบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

**กระบวนการเลือกหรือสรรหาอธิการบดี**

ในการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งนั้นจะมีข้อบังคับกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งข้อบังคับดังกล่าวอาจจะมีรายละเอียดใกล้เคียงหรือแตกต่างกันออกไป สำหรับที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีข้อกำหนดไว้ว่า

เมื่ออธิการบดีดำรงตำแหน่งครบวาระสามปีแล้ว สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคนต่อไป โดยจะดำเนินการล่วงหน้าประมาณ 2-3 เดือน และในการดำเนินการนั้นสภามหาวิทยาลัยอาจมอบหมายให้คณะบุคคลทำการแทนโดยแต่งตั้งในรูปคณะกรรมการสรรหาก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความเหมาะสม หลังจากได้บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งแล้วสภามหาวิทยาลัยก็จะเสนอชื่อเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้งต่อไป สำหรับการดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้นจะเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตามประกาศของสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น ลงวันที่ 27 เมษายน 2529 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีบทกำหนดไว้ดังนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกประกาศมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2526 และให้ใช้ประกาศนี้แทน

ข้อ 2 เกณฑ์คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อ

2.1 คุณสมบัติพื้นฐาน จะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรา 20 และมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2521 กล่าวคือ

(1) ได้บริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ หรือ

(2) ได้ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือเทียบเท่าซึ่งต่ำกว่าปริญญาตาม (1) จากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะและได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีในมหาวิทยาลัย หรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการ สภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามปี

(3) สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา

2.2 คุณสมบัติอื่น ๆ นอกจากจะมีคุณสมบัติพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรจะมีคุณสมบัติอื่น ๆ เพิ่มเติมอีกดังนี้

(1) เป็นนักบริหารที่ดี มีประสบการณ์และผลสำเร็จในด้านบริหารและมีลักษณะผู้นำที่ดี ตามแนวทางการบริหารงานแบบประชาธิปไตย

(2) เป็นนักวิชาการที่ดี มีความเชี่ยวชาญและมีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในวงการ มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้มีใจและทัศนะทางวิชาการกว้างไม่เห็นแก่สาขาของตนโดยเฉพาะ สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ

(3) เป็นนักปกครองที่ดีมีคุณธรรม มีความยุติธรรมสามารถสร้างความสมานฉันท์ในมหาวิทยาลัย

(4) ในด้านสังคม เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นที่ยอมรับและยกย่องจากสังคมทั่วไป มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับองค์การหรือวงการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้น มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดดำเนินการสรรหาเองตามอำนาจหน้าที่

2. สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา โดยดำเนินการและประมวลผลการเสนอชื่อผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่ง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนจากองค์กรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย คือ

- ผู้แทนคณาจารย์ประจำ จำนวน 5 คน การได้มาซึ่งผู้แทนคณาจารย์ประจำนั้น ให้คณาจารย์ประจำในแต่ละคณะเลือกผู้แทนจำนวนคณะละ 1 คน แล้วให้ผู้แทนคณะต่าง ๆ เลือกกันเองเพื่อเป็นผู้แทนคณาจารย์ประจำ จำนวน 5 คน

- ผู้แทนข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน การได้มาซึ่งผู้แทนข้าราชการและลูกจ้างประจำนั้น ให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำในแต่ละคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะเลือกผู้แทนจำนวนคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะละ 1 คน แล้วให้ผู้แทนคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะเลือกกันเองเพื่อเป็นผู้แทนข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน

- ผู้แทนนักศึกษาปัจจุบัน จำนวน 5 คน การได้มาซึ่งผู้แทนนักศึกษาปัจจุบันนั้นให้องค์การนักศึกษาเป็นผู้กำหนด

ให้คณะกรรมการเสนอชื่อ เลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และอีกคนหนึ่งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการ

การประมวลผล

ให้คณะกรรมการเสนอชื่อประมวลผลการเสนอชื่อเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาไม่น้อยกว่า 3 ชื่อ สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาเลือกผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากรายชื่อที่เสนอ ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้งเป็นอธิการบดีต่อไป

ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยไม่เห็นชอบด้วยกับรายชื่อที่เสนอ คณะกรรมการเสนอชื่อจะต้องดำเนินการเสนอชื่อมาให้พิจารณาใหม่ โดยให้อธิการบดีปัจจุบันรักษาการในช่วง

ระยะเวลาดังกล่าวจนกว่าจะได้ผู้ดำรงตำแหน่งจริง

ในการสรรหาอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นจะมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้คณะ บัณฑิตวิทยาลัย แผนกอิสระ สถาบัน ศูนย์ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และสภาคณาจารย์ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยส่งชื่อมาที่คณะกรรมการสรรหาแห่งละไม่เกิน 3 ชื่อ ในการเสนอชื่อนั้น หน่วยงานใดจะดำเนินการหยั่งเสียงหรือปรึกษาหารือในคณะกรรมการของหน่วยงานนั้น ๆ ก็ได้

2. ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้คนละ 1 ชื่อ

3. ให้คณะกรรมการสรรหาประมวลประวัติ และ ผลงานพร้อมทั้งหาบทามบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ

4. ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณากลั่นกรองชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อและไม่ยอถอนตัวไว้จำนวนหนึ่ง ทั้งนี้โดยพิจารณาคุณสมบัติและเกณฑ์คุณลักษณะที่กำหนดไว้

5. ให้คณะกรรมการสรรหารายงานผลการสรรหาต่อสภามหาวิทยาลัยโดยเร็ว

**กระบวนการเลือกหรือสรรหาอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกา**

กระบวนการเลือกเริ่มด้วยการเลือกคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของสถาบันซึ่งคณะกรรมการเหล่านี้จะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งตัวแทนของคณาจารย์และ ตัวแทนนิสิตนักศึกษา กรรมการเหล่านี้สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้ง สำหรับรูปแบบของคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นอาจจะประกอบด้วย (Louis H. Heilbron, 1973)

1. คณะกรรมการที่แต่งตั้ง 4 คน คณาจารย์ 2 คน และนิสิตนักศึกษา 1 คน ในบางสถาบันอาจจะไม่ยอมให้นิสิตนักศึกษาร่วมเป็นกรรมการ แต่อย่างไรก็ตามปฏิกริยาของนิสิตนักศึกษาที่มีต่อผู้ที่จะได้รับการสรรหามีคุณค่ามากที่สุด หรือ

2. คณะกรรมการที่แต่งตั้ง 4 คน คณบดีจากคณะใดคณะหนึ่ง 1 คน คณาจารย์ 2 หรือ 3 คน และนิสิตนักศึกษา 1 หรือ 2 คน

3. คณะกรรมการที่แต่งตั้ง 5 คน คณาจารย์ 2 คน และนิสิตนักศึกษา 2 คน

การให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษาร่วมเป็นกรรมการในขั้นแรกของกระบวนการนี้เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้นำที่จะมาเป็นหัวหน้าสถาบันหรือหน่วยงานจะต้องเป็นที่

ยอมรับของสมาชิกสังคมมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ อีกเหตุผลหนึ่งก็คือ ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะดำรงตำแหน่งนานถึง 5 ปี หรือน้อยกว่านี้ ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานในสถาบันจะต้องสามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ เกือบทุกแห่งในสหรัฐอเมริกาจะมีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันคือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่สรรหาจะขอร้องไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการประมาณ 100 ท่านที่อยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น แหล่งเงินทุนฟอร์ด (Ford) สมาคมมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยแห่งชาติ ผู้นำคณาจารย์ หรือคณาจารย์แต่ละคน สมาคมนิสิตนักศึกษาเก่า สมาคมนักศึกษาและจากหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ ให้ช่วยเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมสมควรที่จะได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัย สำหรับจุดมุ่งหมายในการสรรหาอธิการบดีแบบนี้ก็เพื่อที่จะให้ได้อธิการบดีที่เหมาะสมและดีที่สุด เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเด่นในการเป็นผู้บริหาร เป็นผู้หลักแหลม มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการดี เป็นที่รู้จักของคนทั้งหลาย เป็นผู้บังคับบัญชาที่สามารถประสานงานกับคณาจารย์และลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เป็นผู้มีอิทธิพลในทางชุมชน ธุรกิจ และมีกระบวนการพัฒนาเงินทุนสำหรับมหาวิทยาลัยภาครัฐบาล และเป็นผู้ที่สามารถเข้ากันได้กับสมาคมนิสิตเก่าและ นอกจากนี้ต้องเป็นคนที่เข้าใจกฎหมายได้ดีและเหมาะสมอีกด้วย

การศึกษาและพิจารณาข้อเสนอแนะของแหล่งเงินทุนแห่งชาติ และสมาคมวิชาการและวิชาชีพ จะมีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานดังกล่าวจะทราบเรื่องเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาทั่วประเทศและจะรู้จักและพบกับปัญหาของอธิการบดีมหาวิทยาลัยหลายแห่งอยู่ตลอดเวลา เมื่อได้รับรายชื่อแล้ว หลังจากนั้นก็ได้มีการพิจารณาในวงแคบโดยผู้บริหาร สำนักงานที่สามารถเชื่อถือได้หรือสมาชิกคณาจารย์ที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อผู้ถูกสรรหาได้รับการพิจารณาเหลือเพียง 6 หรือ 7 คน จะมีการสัมภาษณ์เพื่อจัดอันดับ และรายชื่อผู้ถูกสรรหาเหล่านี้จะถูกส่งไปตรวจสอบประวัติยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อสืบค้นประวัติประสบการณ์ ในการตรวจค้นนี้จะเป็นกระบวนการที่ให้ผลดีที่สุด อย่างไรก็ตามหน่วยงานเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างคณะกรรมการสรรหาและหน่วยงานอื่น ๆ

ในขั้นสุดท้าย คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะนำข้อเสนอแนะเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาคัดเลือกรายชื่อผู้ที่เหมาะสมไว้ 2 หรือ 3 คน และหลังจากนั้น

สภามหาวิทยาลัยก็จะทำการตัดสินใจเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีจาก 2 หรือ 3 คนนี้อีกครั้งหนึ่ง

กระบวนการเลือกไม่จำเป็นต้องเป็นกระบวนการที่แน่นอนตายตัว ได้มาตรฐานและผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอรายชื่ออธิการบดีไม่จำเป็นที่จะมากถึง 100 คนก็ได้ แต่ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนน้อยมาก อธิการบดีที่ได้รับการสรรหามาอาจจะมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมเท่าที่ควรได้

ในการตรวจสอบประวัติของผู้ถูกสรรหานั้นก็เพื่อพิจารณาดูว่า ผู้ถูกสรรหามีส่วนเกี่ยวข้องกับคณาจารย์ นิสิตนักศึกษาอย่างไร มีปัญหาการบริหารงานอย่างไร เขาเคยเป็นสมาชิกสภามหาวิทยาลัยประเภทใดมาบ้าง มีปรัชญาการบริหารอย่างไร (เขาตัดสินใจได้ดีเพียงไร หรือทำการตัดสินใจด้วยตนเอง หรือให้คนอื่นช่วยตัดสินใจ ฯลฯ เป็นต้น)

คณะกรรมการสรรหาที่ตั้งขึ้นจะต้องเสนอข้อมูลเหล่านี้ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อที่สภามหาวิทยาลัยจะได้ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกอธิการบดีต่อไป สภามหาวิทยาลัยอาจจะตัดสินใจปฏิเสธข้อเสนอแนะทั้งหมดที่คณะกรรมการสรรหาเสนอมาก็ได้

ในเรื่องการพิจารณาถึงคุณสมบัติของอธิการบดีนั้น สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณารวมไปถึง ความทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ประสบการณ์ทางการบริหาร ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับคณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และหน่วยงานของรัฐ ความสามารถที่จะประสานงานกับสภามหาวิทยาลัย ฯลฯ นอกจากนี้จะพิจารณาไปถึงภูมิหลังของครอบครัวของผู้ถูกสรรหาที่จะมีโอกาสช่วยเหลือหรือเอื้ออำนวยต่อการดำรงตำแหน่งและความสัมพันธ์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยเหล่านี้ เป็นต้น

**บทบาทของอธิการบดี**

อธิการบดีจะต้องมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นผู้ที่มีชีวิตเพื่องานอาชีพทางวิชาการ
2. ปฏิบัติงานตามระเบียบบริหารงาน
3. เป็นตัวแทนของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย

Clark Kerr (อ้างถึงใน สุทธนู ศรีไสย 2525) ได้ให้ความเห็นในเรื่องบทบาทของอธิการบดีไว้ว่า ประการแรกอธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ทำการปรองดอง สร้างความสงบภายในให้เกิดขึ้นกับนิสิตนักศึกษา คณาจารย์ คณะกรรมการ ฯลฯ ประการที่สอง จะต้องเป็นผู้สร้างความก้าวหน้าโดยตัวอธิการบดีจะต้องเป็นศูนย์กลางหรือสื่อที่จะเชื่อมประสานคุณค่าในอดีต สร้างความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต และให้ความเป็นจริงในปัจจุบันรวมเข้าด้วยกัน ในทำนองเดียวกัน Clark Kerr เชื่อว่าความต้องการนวัตกรรมเพื่อสร้างกระบวนการให้อยู่เหนือระบบการอนุรักษ์นิยมของสถาบันจะเป็นสิ่งที่ดี และอธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานให้กับทุกฝ่ายสอดคล้องกัน เป็นผู้ที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ยอดเยี่ยม ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้อาจจะมาจากคณะกรรมการ คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา กฎหมาย และรัฐบาล ฯลฯ เป็นต้น

ฉะนั้น บทบาทของอธิการบดีจะต้องมีอย่างน้อย 3 ประการคือ มีชีวิตอยู่เพื่องานอาชีพทางวิชาการ ปฏิบัติงานไปตามระเบียบการบริหาร เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ทำการปกครอง สร้างความสงบ ความเจริญก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยอีกด้วย

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี**

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดีนั้น ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้ดังนี้คือ

ในปี ค.ศ. 1970 Ferrari และ ในปี ค.ศ. 1965 Bolman (อ้างถึงในสุทธนู ศรีไสย 2525) ได้ทำการศึกษาถึงอายุของอธิการบดีมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐ-อเมริกา ได้ข้อค้นพบใกล้เคียงกันคือ ค่าเฉลี่ยอายุของอธิการบดีที่ได้รับเลือกมาใหม่ในปี 1974 จากจำนวน 116 คน มีค่าเฉลี่ยของอายุ 46 ปี ส่วน Ferrari พบว่าค่าเฉลี่ยอายุของอธิการบดีเลือกมาศึกษาในปี ค.ศ. 1967 มีค่าเฉลี่ยเป็น 45.6 ปี ในเรื่องพื้นฐานการศึกษาหรือทางวิชาการ อธิการบดีที่ได้รับปริญญาเอกมีเพิ่มมากขึ้น โดยเริ่มจากศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา และในปัจจุบันจะมีอยู่ประมาณร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 80 ของอธิการบดีทั้งหมดในประเทศสหรัฐอเมริกา และมากกว่าร้อยละ 90 จะรู้จักกันดี อธิการบดีที่ได้รับ

ปริญญาศิลปศาสตร์ จะมีอยู่เป็นจำนวนมาก ในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการสอนศิลปศาสตร์ ซึ่งจากการศึกษาของ Ferrari ดังกล่าวพบว่า อธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกามาจากสาขาวิชาเอกต่าง ๆ กันดังนี้คือ

ปี ค.ศ. 1924 มาจากวิชาเอกมนุษยศาสตร์ มีสูงสุดถึงร้อยละ 50.00 ปี ค.ศ. 1932 มาจากวิชาเอกสาขาอื่น ๆ รองลงมาได้แก่วิชาเอกสาขามนุษยศาสตร์ มีร้อยละ 39.00 และร้อยละ 29.00 ตามลำดับ ส่วนในปี ค.ศ. 1954 สูงสุดร้อยละ 36.00 มาจากสาขามนุษยศาสตร์ และ ในปี ค.ศ. 1965 มาจากวิชาเอกสาขามนุษยศาสตร์มีสูงสุดถึงร้อยละ 58.00

จะเห็นได้ว่าอธิการบดีมาจากสาขาวิชาเอกทางมนุษยศาสตร์มากที่สุด รองลงมาคือมาจากสาขาสังคมศาสตร์และการศึกษา

จากการศึกษาใน ค.ศ. 1965 พบว่าอธิการบดีที่มีประสบการณ์ทางด้านการศึกษาและไม่มีประสบการณ์ด้านอื่น ๆ เลย มีเพียงร้อยละ 41.00 ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์นอกเหนือไปจากการศึกษาน้อยกว่า 5 ปี มีถึงร้อยละ 96.00

ในด้านพื้นฐานทางด้านครอบครัว (family background) Ferrari พบว่าอธิการบดี มาจากครอบครัวที่มีบิดาเป็นนักเศรษฐศาสตร์ กรรมกร ชาวนาและอื่น ๆ ตามลำดับ อย่างไรก็ดีบิดาของอธิการบดีจำนวนน้อยกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยมีถึงร้อยละ 41.00 และจบการศึกษาบริบูรณ์เพียงร้อยละ 27.00 ส่วนมารดาของอธิการบดีมีการศึกษาระดับอุดมศึกษาถึงร้อยละ 34.00 และจบการศึกษาบริบูรณ์เพียงร้อยละ 16.00 เท่านั้น

ในปี ค.ศ. 1972 Willis H.Warren ได้ทำการศึกษาเรื่อง "องค์การใหม่ของมหาวิทยาลัยคาทอลิคของอเมริการะหว่างที่ Jame H. Ryan เป็นอธิการบดี" ทั้งนี้จากปัญหาที่ว่ามหาวิทยาลัยคาทอลิคในระยะแรกดังกล่าวมีความแตกต่างกันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นมหาวิทยาลัยคาทอลิค ดังนั้น เมื่อ Jame H. Ryan เข้ามาเป็นอธิการบดีคนที่ 5 ของมหาวิทยาลัย เขาเริ่มนำแบบของมหาวิทยาลัยอเมริกันเข้ามาผสมผสานกับรูปแบบของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่เดิม โดยเขาเชื่อว่ามหาวิทยาลัยถ้าได้จัดให้มีระบบที่เหมาะสมก็ย่อมที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ Willis H. Warren ทำการศึกษาครั้งนี้ก็คือ

1. เพื่อสำรวจการบริหารงานของ Jame H. Ryan ซึ่งเป็นอธิการบดีคนที่ 5 ของมหาวิทยาลัยคาทอลิคของอเมริกา

2. เพื่อสำรวจรายละเอียดของการจัดองค์การใหม่ของมหาวิทยาลัย โดยใช้การบรรยายรูปแบบกระบวนการขององค์การใหม่ทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยและคุณภาพที่จะพัฒนาภายใต้แผนการนั้น ผลการศึกษาพบว่า Jame H. Ryan ได้แยกวิทยาลัยทางภาษาและวิทยาศาสตร์ออกเป็นหน่วยอิสระ โดยให้แต่ละหน่วยได้ปฏิบัติงานประสานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งอิทธิพลของการพัฒนาทางด้านการบริหารนี้ทำให้วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยหรือภาควิชาเด่นขึ้น

ในระหว่างที่ Jame H. Ryan บริหารงาน จากการศึกษาครั้งนี้สรุปว่า เขาได้ทำให้มหาวิทยาลัยคาทอลิคมีการฟื้นฟูทางด้านวิชาการจนได้รับความเชื่อถือได้ทั่วไป และอธิการบดีได้ส่งเสริมความสามารถ ความรอบรู้ ในการทำงานของผู้ร่วมงานอีกด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัญหาหลายประการที่ยังคงแก้ไขไม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามในช่วงที่เขาดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากในการพัฒนามหาวิทยาลัย

เห็นได้ว่าจากผลการวิจัยอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกาในด้านอายุมีอายุเฉลี่ยประมาณ 46 ปี และได้รับปริญญาทางศิลปศาสตร์ สายามนุษยศาสตร์ เป็นส่วนใหญ่ และนอกจากนี้อธิการบดีทั้งหมดจะเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดีในหมู่มหาวิทยาลัยด้วยกัน