

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจะเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
- 2.2 การบริหารการศึกษา
- 2.3 การบริหารงานวิชาการ
- 2.4 หลักการอุดมศึกษา
- 2.5 รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
- 2.6 บทบาทอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารงานในมหาวิทยาลัย
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

คำว่า "การบริหาร" มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2513) ได้ให้ความหมายและลักษณะของการบริหารดังนี้

- 1) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
- 2) การบริหารต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 3) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- 4) การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน ฉะนั้นจึงต้องอาศัย

ความร่วมมือของกลุ่ม (Group-cooperation) เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) ในอันที่จะให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

กมล ภูประเสริฐ (2517) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง การร่วมมือกันดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภิญโญ สาธร (2523) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึงบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่จัดดำเนินงานให้ไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ความหมายของการบริหารมีศัพท์อยู่สองคำที่ใช้กันอยู่คือการบริหาร (Administration) ใช้เป็นคำกลางในการบริหารกิจการที่เป็นสาธารณประโยชน์หรือการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารงานการปกครองประเทศ (Public administration) การบริหารการศึกษา (Educational administration) อีกคำหนึ่งคือ การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการบริหารธุรกิจเอกชน ดังนั้นคำว่า ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ จึงใช้เรียกผู้ดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ของกิจการที่เป็นของรัฐและของเอกชนดังกล่าว

การบริหารจึงหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การบริหารเกี่ยวข้องกับหลักการกว้าง ๆ 6 ประการ คือ

- 1) มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
- 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
- 3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์
- 4) ด้วยการใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
- 6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

Guruge (อ้างถึง AIEPA, 1970) ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาของยูเนสโก ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวินิจฉัย ตัดสินในการวางแผนประกอบกับการใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าของงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการบริหาร โดยใช้เครื่องมือ วิธีการและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการนิเทศ แนะนำ และจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดี จากคำจำกัดความดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการบริหารหมายถึงความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะเห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่างทรัพยากร กระบวนการและผลผลิต สำหรับทรัพยากรนั้นอาจครอบคลุมไปถึงคน เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น ส่วนผลผลิตนั้นย่อมมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ หรือผลกำไร ทั้งนี้ผลผลิตจะเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหาร เช่น การบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective) การบริหารที่มีขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดบุคลากร การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เป็นต้น

จากการให้ความเห็นของนักบริหารทั้งหลายที่กล่าวมานั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารคือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน หรือคณะบุคคลเข้าร่วมกันดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารการศึกษา

2.2.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

คำว่า "การบริหารการศึกษา" หมายถึงความพยายามที่จะจัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษา วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

ภิญโญ สาธร (2523) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคม ให้มีความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม ทั้งด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เพื่อจะได้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

สงวน สุทธิเลิศารุณ (2523) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้ค่านิยมที่ตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

กิตติมา ปรีดีคิลก (2532) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาที่ถูกต้องภายใต้สภาพการทางสังคมการเมือง เศรษฐกิจ การปกครองที่เป็นอยู่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะการบริหารการศึกษาเป็นการบริการทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่รัฐจะต้องจัดให้แก่ประชาชน ซึ่งดำเนินชีวิตภายใต้ระบบการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อความเป็นระเบียบภายใต้กฎเกณฑ์ และกฎหมายที่จัดให้มีขึ้นในสังคม การศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมจำเป็นต้องได้รับ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ

จึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ที่มุ่งพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามสาขาต่างๆ และเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการและวิธีการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.2.2 ขอบข่ายของการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษา มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหลายท่านด้วยกัน

Harris (1963) ได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษาว่ามีหน้าที่อยู่ 5 ประการ

- 1) หน้าที่การนิเทศการศึกษา เป็นงานด้านการพัฒนา คือพัฒนาครูอาจารย์ในด้านประสิทธิภาพการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการสอนหรือการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โดยตรง
- 2) หน้าที่ทางด้านการสอน เป็นหน้าที่ที่มีผลต่อนักเรียนโดยตรง
- 3) หน้าที่ทางด้านการบริการทั่วไป เช่น การแนะแนวกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งมีผลถึงนักเรียนโดยตรงเช่นกัน
- 4) หน้าที่ทางด้านการธุรการ หรือการจัดการ ได้แก่ งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ ซึ่งหน้าที่นี้มีผลต่อการสอนของครูอาจารย์ ทางอ้อม
- 5) หน้าที่ทางด้านการบริหารงานทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องประสานสัมพันธ์ทุก ๆ ด้านเข้าด้วยกัน

Campbell and other (1972) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็น 6 ประเภท คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- 2) หลักสูตรและการสอน
- 3) งานกิจการนักเรียน
- 4) งานบุคลากร
- 5) งานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 6) การจัดการด้านธุรการและการเงิน

Robert S. Fisk (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

- 1) การให้โอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงการศึกษาในสถานศึกษา หรือการบริหารงานวิชาการ
- 2) บริหารบุคลากรในสถานศึกษา

3) บริหารงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ บุคลากร การเงินและการให้บริการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ขอบเขตในการบริหารการศึกษาตามแนวความคิดของนักการศึกษาทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า การบริหารการศึกษาประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคลากรและการเงินการบริหารกิจการนักเรียนและนักศึกษาและงานที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

2.3 การบริหารงานวิชาการ

2.3.1 ความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เพราะงานวิชาการช่วยพัฒนาสติปัญญา ความนึกคิดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีคุณค่าในสังคม การบริหารงานวิชาการจะดีมีประสิทธิภาพ หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และครูอาจารย์ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา เข้าใจจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และเข้าใจหลักการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างดี

ภิญโญ สาธร (2519) กล่าวว่า ในการบริหารงานวิชาการนั้น ครูใหญ่หรือผู้บริหารการศึกษาทั่วไป ควรจะกระจายอำนาจ (Share of authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถที่ใช้คนอื่น ให้ทำงานโดยไม่ต้องบีบบังคับ หรือขู่เชิญแต่อยู่ที่เทคนิคในการที่จะกระตุ้น (Motivate) ให้ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนนักเรียนทุกคน ขยันขันแข็งทำงานอย่างเต็มใจและอดทน อย่างไรก็ตาม ครูใหญ่และผู้บริหารการศึกษาทุกคนพึงระลึกเสมอว่า ตนเองนั้นไม่ใช่ครูของครู และไม่รอบรู้ในด้านวิชาการไปเสียทุกสาขา การบริหารงานวิชาการ จึงอาศัยเทคนิคในการรู้จักใช้คน

มากกว่าการสอนคนอื่นว่าเขาควรทำอะไร ผู้บริหารเพียงแค่ดูแลให้ครูทำงานให้ดีที่สุดใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เท่านั้น

บันลือ พลกะวัน (2519) กล่าวว่า งานวิชาการจำแนกได้ 3 ประการคือ งานเกี่ยวกับการสอนโดยตรง เช่น การรับนักเรียน การจัดครูเข้าสอนประจำชั้น การจัดตารางสอน การเตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียน การจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ ประกอบหลักสูตร เช่น โครงการสอน แบบเรียน ระเบียบวิธีวัดผล สมุดประจำชั้น วัสดุ อุปกรณ์การสอน งานส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น งานกิจกรรมแนะแนว ลูกเสือกาชาด กิจกรรมกีฬาต่างๆ และงานเกี่ยวกับบุคลากร เช่น การจัดครูเข้าสอน การแบ่งงานรับผิดชอบ

วิจิตร ศรีสอ้าน (อ้างถึงใน เจริญ ไวรวิจกุล, 2523) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การจะทำเช่นนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ 4 ประการ ด้วยกัน คือ

- (1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- (2) กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนโดยเฉพาะ
- (3) จัดหน่วยงานทางการสอนเพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้

(4) ประสานเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียนให้ สอดคล้องกัน

2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบการวางตัวบุคลากร เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน จะทำได้เช่นนี้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถ 4 ประการ

- (1) สามารถกำหนดลักษณะงาน แต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกระบวนการเรียนการสอน

(2) สามารถจัดให้มีส่วนร่วมในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางการสอนเป็นหลัก

(3) สามารถกำหนดตัวผู้สอนหรือเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอน เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(4) สามารถพิจารณาให้คุณและโทษแก่บุคลากร

3) ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรเวลา และสถานที่เพื่อประโยชน์ของการสอนการจะทำได้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ

4 ประการคือ

(1) สามารถจัดประเมินความต้องการด้านเวลา และสถานที่สำหรับการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

(2) สามารถจัดสรรเวลา และสถานที่ให้กับกิจกรรมการเรียนการสอน

(3) สามารถจัดกลุ่มนักเรียนเพื่อประโยชน์ของการสอน

4) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการจัดหาและใช้วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่เพื่อให้ได้ประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุด การจะทำได้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ 5 ประการ คือ

(1) การจัดประเมินความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่

(2) การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่จำเป็น

(3) การประสานงานการใช้วัสดุอุปกรณ์

(4) การควบคุมการเลือกสรรวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

(5) การช่วยพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ขึ้นใช้เอง

5) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบการบริการส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมาย การทำเช่นนี้ได้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ 2 ประการด้วยกัน คือ

(1) สามารถจัดประเมินความต้องการ ด้านการบริหารการสนับสนุนการสอน

(2) สามารถประสานงานด้านบริการการส่งเสริมการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา การจะทำได้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ 4 ประการ คือ

(1) สามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อทราบความต้องการของชุมชน และจัดวางเป้าหมายของโรงเรียนให้ถูกต้อง

(2) สามารถอธิบายการศึกษา และรายงานปัญหา และสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนแก่ชุมชน

(3) สามารถจัดระบบการรายงานการศึกษาของนักเรียน แก่ผู้ปกครอง ผู้ว่าจ้าง และสถาบันที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

(4) สามารถสื่อสารความต้องการของชุมชนต่อครูและเจ้าหน้าที่

7) ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องรับผิดชอบการจัดการอบรม เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนการกระทำเช่นนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ 6 ประการด้วยกัน คือ

(1) สามารถจัดให้มีการอบรมครู

(2) สามารถแนะนำการเข้ารับการอบรมแก่ครู ในกรณีที่จะส่งไปรับการอบรมภายนอกโรงเรียน

(3) สามารถจัดอบรมครูโดยเป็นผู้ทำเสียเอง

(4) สามารถจัดและประสานงานฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(5) สามารถฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถดำเนินการฝึกอบรม

(6) สามารถประเมินผลการฝึกอบรม

8) ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องรับผิดชอบในการประเมินความต้องการของโรงเรียน และประเมินผลกระบวนการและผลผลิตของโรงเรียนเพื่อที่จะได้ใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการสอน การจะทำได้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ 3 ประการด้วยกัน คือ

(1) เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของครู

(2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากอิทธิพลของครู

(3) เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2525) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ ดังนี้

1) ด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องรู้จักหลักสูตรเป็นอย่างดี สามารถอธิบายและแนะนำครูให้เข้าใจวัตถุประสงค์ โครงสร้างของหลักสูตร และการกำหนดและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน กระทำได้ ดังนี้

(1) จัดให้ครูทำงานเป็นคณะ โดยแบ่งงานตามลำดับความสามารถทาง วิชาการจัดให้ครูที่มีความสามารถ และประสบการณ์มากช่วยเหลือผู้ที่มีความสามารถ น้อยหรือเพิ่งเข้าทำงานใหม่

(2) จัดตั้งชุมนุมหรือสมาคม เพื่อเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

(3) จัดให้มีบรรณาสถาทางวิชาการ โดยส่งเสริมให้ครูแสดงออกทาง วิชาการ เช่น เขียนบทความ ออกวารสารทางวิชาการ

2) ด้านการนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือปรับปรุงกระบวนการเรียน การสอนของครูให้ดี ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับครู โดยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ อำนวยความสะดวก ในการพัฒนาการเรียน เช่น

(1) ประชุมเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน และดำเนินการ ปรับปรุงตามที่ได้ตกลงกัน

(2) ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ที่เกี่ยวข้อง

(3) จัดสัมมนาหรืออบรมทางวิชาการแก่ครู

(4) จัดทัศนศึกษาหรือดูงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามโรงเรียนต่างๆ

(5) เป็นพี่เลี้ยงหรือหาพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่หรือครูที่มีปัญหาด้านการสอน

(6) ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยในสิ่งที่ทำได้

(7) จัดบรรณาสถาหรือสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเรียน การสอน

(8) ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของครู

3) การจัดห้องสมุด ห้องสมุดเป็นศูนย์รวมทางวิชาการที่ผู้บริหาร จะต้อง ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดหาเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการใช้ห้องสมุด ฝึกฝนให้นักเรียนรู้จักใช้ห้องสมุดสนับสนุนให้ครูใช้ห้องสมุดเป็น แหล่งค้นคว้าทางวิชาการ

4) การวัดและประเมินผล เป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารควรรู้เป็นอย่างดี และควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลไว้ว่าจะวัดอะไร อย่างไร เมื่อไรและวัดกันปีละกี่ครั้ง เพื่อให้เตรียมเครื่องมือในการวัดและกำหนดตารางสอบ จัดห้องสอบ ผู้คุมสอบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

พวงรัตน์ วิเวกานนท์ (2526) ให้แนวคิดว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดประมวล ประสพการณ์ให้เด็ก และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นผู้นำครูด้านวิชาการในการบริหารงาน วิชาการนั้น ผู้บริหารควรจะต้องวางแผนร่วมกับบุคลากรทุกคนแล้ว ใช้วิธีกระจาย อำนาจและความรับผิดชอบสนับสนุนให้ทุกคนทำงานโดยเต็มกำลังความสามารถสนับสนุนให้มีการปรับปรุง การเรียนการสอน การค้นคว้าทดลอง และใช้วิธีการสอน แบบใหม่ ๆ ที่ได้ผลดีสำหรับการบริหารงานวิชาการที่จะทำให้เกิดผลดี มีหลักสำคัญ ในการบริหาร คือ

- 1) วางแผน ซึ่งในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาในสิ่งต่อไปนี้ คือ
 - (1) นโยบายการศึกษา
 - (2) หลักสูตร
 - (3) บุคลากร
 - (4) ปรัชญาหรือเป้าหมายของโรงเรียน
 - (5) การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- 2) จัดสายการบริหารงานวิชาการ
- 3) จัดทำโครงการทางวิชาการและจัดทำประมาณการ
- 4) จัดบริการด้านสื่อการเรียนและอาคารสถานที่
- 5) จัดครูเข้าชั้นเรียนและสอนประจำวิชา
- 6) จัดตารางสอน
- 7) จัดครูเข้าสอนแทน
- 8) วัดและประเมินผลการเรียน
- 9) ประเมินผลการสอนของครู

10) นวัตกรรมและเทคโนโลยีเกี่ยวกับการกระบวนการเรียนการสอน

11) หลักการและแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ในด้านวิชาการแก่ผู้เรียน มีผู้บริหารหรือครูใหญ่เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำ และประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2.3.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง หรือเป็นงานหลักเพราะเป็นงานที่ทำให้นักเรียนบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร ส่วนงานอื่น ๆ มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : 2528)

ดาวเรือง รัตนิน (2518) กล่าวว่า งานบริหารวิชาการในโรงเรียนได้แก่ การควบคุมดูแลหลักสูตร การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูสอน การปรับปรุงการเรียน

การสอน การจัดฝึกอบรมครูประจำการ เผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินมาตรฐานโรงเรียน ตลอดจนการตรวจเยี่ยม และ นิเทศการศึกษาแก่โรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ ไว้ว่าเป็นงานเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1) เกี่ยวกับตัวครูอาจารย์ ได้แก่ การหาครูอาจารย์ที่ดีมาทำการสอน

การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่คณะครู
ควรส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ
การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน

2) เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร
การแบ่งและการประมวลการสอน การเลือกและการจัดหาแบบเรียน การจัดห้องสมุด
และการวัดผล

วรวณีย์ เสียงแก้ว (2524) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก ของ
การบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐาน และคุณภาพ
ของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับ
หลักสูตรการจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจ
ของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถาน
ศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรง หรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น

Smith and Attdison (1961) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารใช้เวลาในการ
บริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของ
ผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 1) การบริหารงานวิชาการคิดเป็นร้อยละ 40
- 2) งานบริหารบุคลากรได้แก่ ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 20
- 3) งานบริหารนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20
- 4) งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
- 5) งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
- 6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
- 7) งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถาน
ศึกษา เนื่องจากว่า การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถาน
ศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับ การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็น
จุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของ
ผู้บริหาร

2.3.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไปสถานศึกษาที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะด้านอาชีวศึกษาหรือด้านอื่นในแต่ละระดับนั้น จะมีหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาที่ใช้ร่วมกัน โดยทั่วไปหลักสูตรจัดโดยส่วนกลาง ดังนั้น ขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรียนการสอน การจัดบริการการสอน และการจัดการวัด และประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล

เอกวิทย์ ฌ กลาง (2516) ได้ให้ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้ คือ

- 1) หลักสูตรการสอน
- 2) อุปกรณ์การสอน
- 3) การจัดแบบเรียน
- 4) คู่มือครู
- 5) การจัดชั้นเรียน
- 6) การจัดครูเข้าสอน
- 7) การปรับปรุงการเรียนการสอน
- 8) การฝึกอบรมครูประจำการ
- 9) การเผยแพร่วิชาการ
- 10) การวัดผลการศึกษา
- 11) การวิจัยค้นคว้า
- 12) การประเมินมาตรฐานโรงเรียน
- 13) การตรวจเยี่ยมและการนิเทศการศึกษา

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523) ได้ให้ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

- 1) งานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
- 2) งานด้านการปรับปรุงการเรียนการสอน
- 3) งานด้านการวัดผลและประเมินผล

สัจด์ อุทรานันท์ (2526) ได้สรุปขอบข่าย การบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

1) งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ได้แก่ งานจัดบุคลากร งานบำรุงขวัญบุคลากร

2) งานเกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร งานทำแผนการสอน งานจัดตารางสอนงานเลือกหนังสือและแบบเรียน งานพัฒนาหลักสูตรสำหรับชุมชน

3) งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ งานเตรียมการสอน งานพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการเรียนการสอน

4) งานเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานทะเบียนนักเรียน งานห้องสมุด งานบริการสื่อการสอน งานแนะแนวการศึกษา

5) งานที่เกี่วข้องกับการวัดและประเมินผลการศึกษา ได้แก่ งานข้อสอบมาตรฐานและคลังข้อสอบ งานวัดและประเมินผลการเรียน งานประเมินโครงการ

6) งานที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานการใช้แหล่งวิชาการในชุมชน และงานบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ว่า มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมไปถึงหลายงานที่เกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้

3) การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

4) การวัดและประเมินผลกระบวนการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน



จากขอบข่ายงานด้านวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การบริหารงาน วิชาการเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วย ให้ผลการศึกษาที่มีคุณภาพในที่สุด

ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียน การสอน มีประสิทธิภาพ ถือว่างานเหล่านั้นเป็นงานในขอบข่ายหน้าที่ของผู้บริหาร ในด้านวิชาการทั้งสิ้น

2.3.4 ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษา และมีขอบข่ายค่อนข้างกว้างขวาง หลักการบริหารวิชา การ จะแบ่งเป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานวิชาการดังนี้

1) ขั้นตอนดำเนินการ จะเป็นการกำหนดนโยบายและวางแผนงานด้านวิชา การโดยมีงานต่อไปนี้

- (1) จัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- (2) จัดสภาพงานวิชาการและวิธีการทำงาน
- (3) จัดครูอาจารย์เข้าสอน
- (4) จัดทำโครงการสอน
- (5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน
- (6) จัดตารางสอน
- (7) ประมุขนิเทศนักเรียน
- (8) การลงทะเลี่ยนเรียน

2) ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นขั้นที่จัดและดำเนินงานรวมทั้งการควบคุมดูแลให้ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้

(1) การดำเนินการสอนตามหลักสูตร โดยการดูแลให้การสอนเป็นไป ตามโครงการสอนแต่ละวิชา เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ

(2) การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่การจัดโครงการสอนซ่อมเสริมโครงการเสริมการค้นคว้าด้วยตนเอง จัดชุมนุม

ต่างๆ และมีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า

(3) งานเกี่ยวกับการบริหาร การส่งเสริมให้มีการบริการเกี่ยวกับสื่อการสอน เพื่อช่วยเหลือครูอาจารย์ ในด้านการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารคำสอน คู่มือครู รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อาคารสถานที่การจัดหาอุปกรณ์ เป็นต้น

3) ขันส่งเสริมและติดตามผลด้านวิชาการ เพื่อให้ได้มาตรฐานของงานวิชาการ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนา และประเมินผลงานด้านวิชาการ ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ได้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ

(2) สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

(3) ริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ

(4) จัดบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมด้านวิชาการ

(5) จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ

(6) จัดตั้งคณะทำงานวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็น คณะครูอาจารย์ในแผนกเดียวกันมาร่วมกันทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

(7) ส่งเสริมให้จัดตั้งชุมนุม หรือชมรมทางวิชาการ เพื่อจัดกิจกรรม และเผยแพร่งานวิชาการ

(8) ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

(9) ส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

2.3.5 หลักการบริหารงานด้านวิชาการ

J. Bruce, Francis (อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิชาการมีหลักการบริหาร ดังนี้ คือ

1) หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือนักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ลาออกกลางคัน เวียนเกินเวลาและช้ากว่ากำหนด

2) หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงผลผลิต ได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษามีคุณภาพตามจุดตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ และการจัดการได้

สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจของสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาจึงอยู่ที่งานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยงานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดสิ่งส่งเสริมงานด้านวิชาการ จะมีขั้นการวางแผนงานด้านวิชาการ ขั้นการจัดและดำเนินการและขั้นส่งเสริม และติดตามผลด้านวิชาการ หลักการบริหารงานด้านวิชาการ คือ หลักแห่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4 หลักการอุดมศึกษา

2.4.1 จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่เป็นลักษณะศาสตร์มี 3 ประการคือ

1) มุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงศึกษา และถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างความก้าวหน้า และความเป็นเลิศทางวิชาการ

2) ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม โดยถือว่า มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการขั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญของมนุษยชาติ

3) ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมภายในขอบเขต

ภายในขอบเขตของจุดมุ่งหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงมีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ

- 1) สอนวิชาการและวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการทางด้านกำลังคนของสังคม
- 2) วิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
- 3) บริการทางวิชาการ
- 4) ถ่ายทอดวัฒนธรรม และปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

2.4.2 หลักการสำคัญของระบบอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา จะสามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุตามความมุ่งหมาย และสำเร็จหน้าที่สำคัญทางการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) นั้น ต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการคือ

หลักการที่ 1 ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy)

หลักการที่ 2 ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)

2.4.2.1 ความเป็นอิสระในการดำเนินภารกิจ

มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระในการดำเนินภารกิจภายใน โดยมีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการปกครอง (Self-government) เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นทางสถาบันทางวิชาการชั้นสูง โดยรัฐทำหน้าที่สนับสนุนด้านการเงินเป็นมาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแล และดำเนินงาน

2.4.2.2 เสรีภาพทางวิชาการ

เสรีภาพทางวิชาการ หมายถึง เสรีภาพของคณาจารย์ และนักศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งทางด้านการเรียนการสอน และการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ และนักศึกษาสามารถปฏิบัติได้ตามบทบาทหน้าที่ที่พึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการมากกว่า ที่จะเป็นอภิสิทธิ์ที่ปราศจาก

ความรับผิดชอบ

ก) เสรีภาพทางวิชาการของบุคคล มีความหมายครอบคลุมถึง 4 เรื่อง คือ

(1) การพ้นจากสภาพการถูกกีดกัน หรือจำกัดโอกาส และหน้าที่อันเนื่องมาจากเชื้อชาติ ศาสนา เพศ และการเมือง

(2) สิทธิเสรีภาพในการสอนตามหลักการ และข้อเท็จจริง

(3) เสรีภาพทางการวิจัยค้นคว้า

ข) เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน มี 5 เรื่อง คือ

(1) เสรีภาพในการบริหารบุคลากร

(2) เสรีภาพในการกำหนดหลักสูตร และมาตรฐานการศึกษา

(3) เสรีภาพในการรับนักศึกษา

(4) เสรีภาพในการสอน และวิจัย

(5) เสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน

(วิจิตร ศรีสอ้าน, อ้างถึงใน ชีวะ รุญเจริญ. เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยประชาชนลาว 2538)

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2530) กล่าวว่าปัจจุบันเสรีภาพทางวิชาการครอบคลุมไปถึง การป้องกันสิทธิเสรีภาพของสมาชิกในสังคมวิชาการด้วย ดังนั้น เสรีภาพทางวิชาการหมายถึง

1) เสรีภาพทางพุทธิปัญญาซึ่งจำเป็นต้องมีการเสาะแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ อันสอดคล้องกับหลักสูตร

2) เสรีภาพในการจัดกิจกรรมอันเนื่องมาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งปฏิบัติกันในมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัย หรือสิ่งที่สถาบันนั้น ๆ จัดไว้

3) เสรีภาพส่วนตัวของสมาชิกในสังคมพุทธิปัญญา ที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติของคนในสังคมนั้นๆ ทั้งในและนอกสถาบันโดยเน้นเฉพาะอาจารย์และนักศึกษาเป็นพิเศษ

2.4.2.3 ขอบข่ายของการอุดมศึกษา

ละเอียด จงกลนี (2525) กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของการอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

ระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และอนุปริญญา ซึ่งใช้เวลาศึกษา 2-3 ปี หลังจากมัธยมศึกษาตอนปลาย

ระดับที่ 2 คือ ระดับปริญญาตรี ใช้เวลาศึกษาประมาณ 4-5 ปี หลังจากมัธยมศึกษาตอนปลาย

ระดับที่ 3 คือระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งเรียกว่าระดับบัณฑิตศึกษา คือรับผู้ที่สำเร็จปริญญาตรี หรือเทียบเท่า เข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิต เพื่อรับปริญญาโท (Master's degree) และปริญญาเอก (Doctoral degree)

2.5 รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

2.5.1 รูปแบบของการจัดองค์การทั่วไป

2.5.1.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการจัดองค์การในปัจจุบัน

ธีรวุฒิ บุญโสภณ (2522) ได้นำมาจากแนวการศึกษา และ วิเคราะห์จากทฤษฎีของ Henri Fayol Luther Gulick และ Ernest Dele โดยหลักการจัดองค์การดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่และความมุ่งหมายในการจัดองค์การไว้ล่วงหน้า
- 2) กำหนดให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดรับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนถนัด
- 3) กำหนดนโยบายการประสานงานกันของบุคคลในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน
- 4) อำนาจหน้าที่ในการสั่งงาน หรือมอบหมายงาน ควรมอบให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ
- 5) ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานต้องมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 6) มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองลงไป ทำหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ แทนโดยไม่ต้องรอคำอนุมัติ

7) เอกภาพทางการบริหารงานแต่ละหน่วย หรือแต่ละแผนก ควรมารวมอยู่ที่บุคคลเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่การสั่งงานของกันและกัน

8) ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ต้องมีขอบเขตในการรับผิดชอบในหน่วยงานของตน และมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มากเกินไปจนควบคุมไม่ทั่วถึง

2.5.1.2 โครงสร้างในการจัดองค์การต่าง ๆ

โครงสร้างในการจัดองค์การต่าง ๆ ที่ใช้กันมาก สามารถสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาองค์การได้ 7 ประเภท คือ

- 1) การจัดองค์การตามหน้าที่
- 2) การจัดองค์การตามทำเลที่ตั้ง
- 3) การจัดองค์การตามผู้ซื้อบริการ
- 4) การจัดองค์การตามผลผลิต
- 5) การจัดองค์การตามกระบวนการผลิต
- 6) การจัดองค์การตามแผนงาน
- 7) การจัดองค์การตามแบบผสม

2.5.2 รูปแบบของการอุดมศึกษา

รูปแบบของสถาบันอุดมศึกษาก็แตกต่างกันไป คือ

1) มหาวิทยาลัยในรูปแบบสถาบันศักดิ์สิทธิ์อันทรงความรู้ รูปแบบนี้เป็นแบบมหาวิทยาลัยเก่าในยุโรปที่พยายามให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าหาสัจธรรม ให้เป็นปราชญ์ สถาบันรูปแบบนี้ไม่สนใจว่าการศึกษาที่จัดขึ้นนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือไม่ แต่สถาบันประเภทนี้ได้เคยสร้างปราชญ์ผู้มีชื่อเสียง ศิลปินเอก กวีเอก ของโลกมาแล้ว

2) มหาวิทยาลัยในรูปแบบ ค่ายฝึกวิชาชีพ รูปแบบนี้ก็คือส่งเสริมการศึกษาด้านวิชาชีพ เน้นการฝึกงานทำ จึงจัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถทำงานในอาชีพต่าง ๆ รูปแบบของมหาวิทยาลัยนี้เป็นที่นิยมในปัจจุบันเป็นอันมาก

3) มหาวิทยาลัยในรูปแบบ สถาบันบริการสังคม ปัจจุบันมีหลายมหาวิทยาลัยที่ลดบทบาทด้านการผลิตบัณฑิตน้อยลง แต่มุ่งเน้นไปยังการให้บริการแก่สังคมในรูปแบบ

ของศูนย์การศึกษาอบรมต่อเนื่อง หรือการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ การหาข้อมูล คำตอบ หรือประดิษฐ์ในสิ่งที่สังคมต้องการ

4) มหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งในโลกได้เน้นบทบาทด้านการวิจัย บุกเบิกแสวงหาคำตอบ ความรู้ใหม่ หรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่สังคมและมนุษย์โลก ดังนั้นจึงทุ่มเทไปในกระบวนการหาความรู้ ทดลอง ค้นคว้า สร้างสรรค์ เพื่อพบสิ่งใหม่ ๆ

5) มหาวิทยาลัยพัฒนาคน มหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งในโลกได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาคน เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำหรือเป็นตัวอย่างที่ดีแก่มวลชนทั้งหลายโดยมีความเชื่อถือว่าตนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนา ถ้าคนมีประสิทธิภาพ แล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็จะตาม มหาวิทยาลัยประเภทนี้อาจเห็นว่าวิชาการต่าง ๆ ยังมีความสำคัญเป็นรองกว่าค่าของคน จึงพยายามเน้นไปที่กระบวนการสร้างคนให้บริบูรณ์ด้วยคุณธรรม และความประพฤติอันเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าลักษณะของการจัดการอุดมศึกษาซับซ้อน และมีภารกิจหลายด้าน นอกเหนือไปจากการอบรมบ่มนิสัยคน ดังนั้นการจัดดำเนินการด้านอุดมศึกษาจึงต้องอาศัยศาสตร์สาขาอุดมศึกษา มาช่วยพัฒนาการจัดการให้ภารกิจของการอุดมศึกษาดำเนินต่อไปได้อย่างมีหลักทฤษฎีพื้นฐานรองรับ

2.5.3 โครงสร้างและระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

2.5.3.1 การประสานงานภายนอก

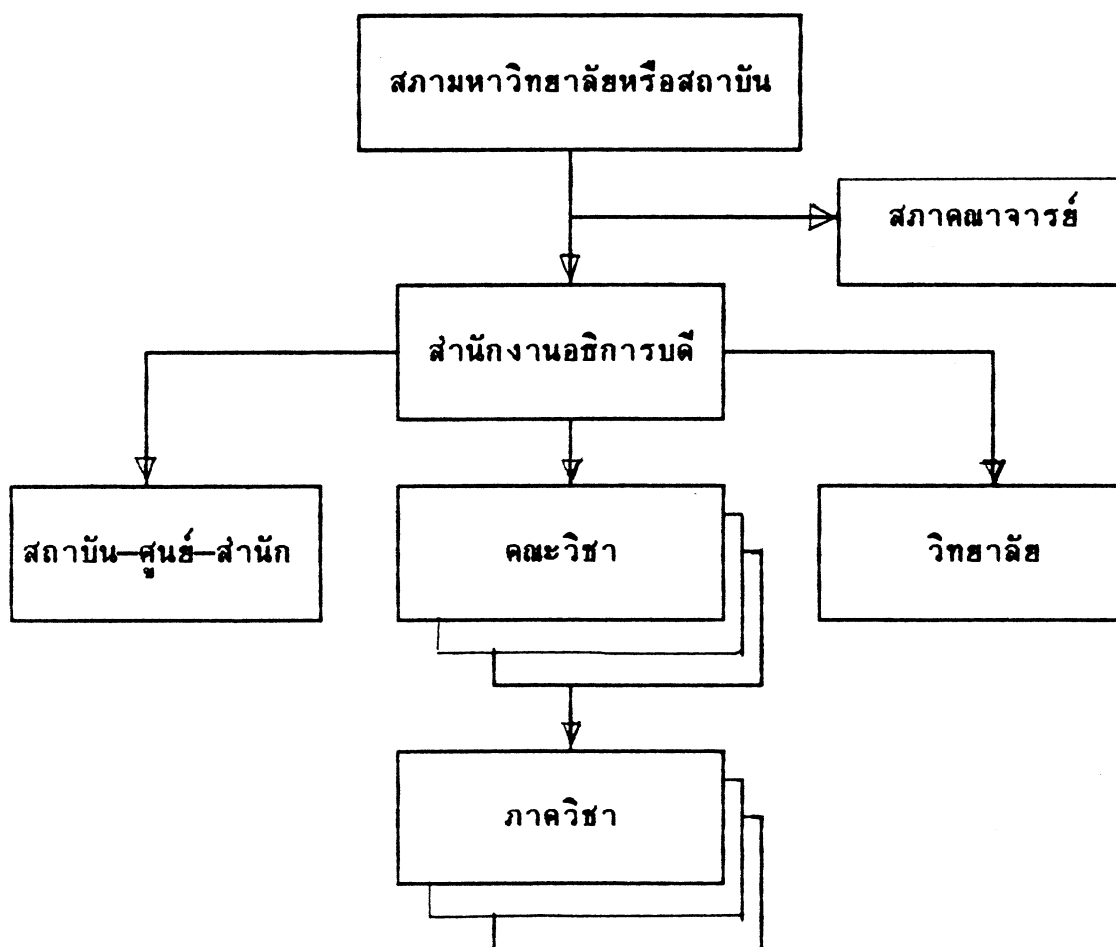
โครงสร้างของระบบบริหารควรจะประกอบด้วยองค์กรรวม ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานการศึกษาทุกระดับ องค์กรรวมนี้คือกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีทบวงอุดมศึกษาสังกัดอยู่ด้วย ทบวงอุดมศึกษาทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาโดยเฉพาะ โดยมีอำนาจต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบาย และแผนการจัดการอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ
- 2) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการอุดมศึกษา
- 3) เสนออนุมัติจัดสรรเงินงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาต่อรัฐบาล

- 4) กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา
- 5) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาอุดมศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานการบริหารบุคคล
- 6) พิจารณาเสนอการจัดตั้ง ปรับปรุง ยุบ รวม และเลิกมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.5.3.2 การบริหารภายใน

เพื่อให้การบริหารของสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย โครงสร้างขององค์กรบริหารภายในมหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้

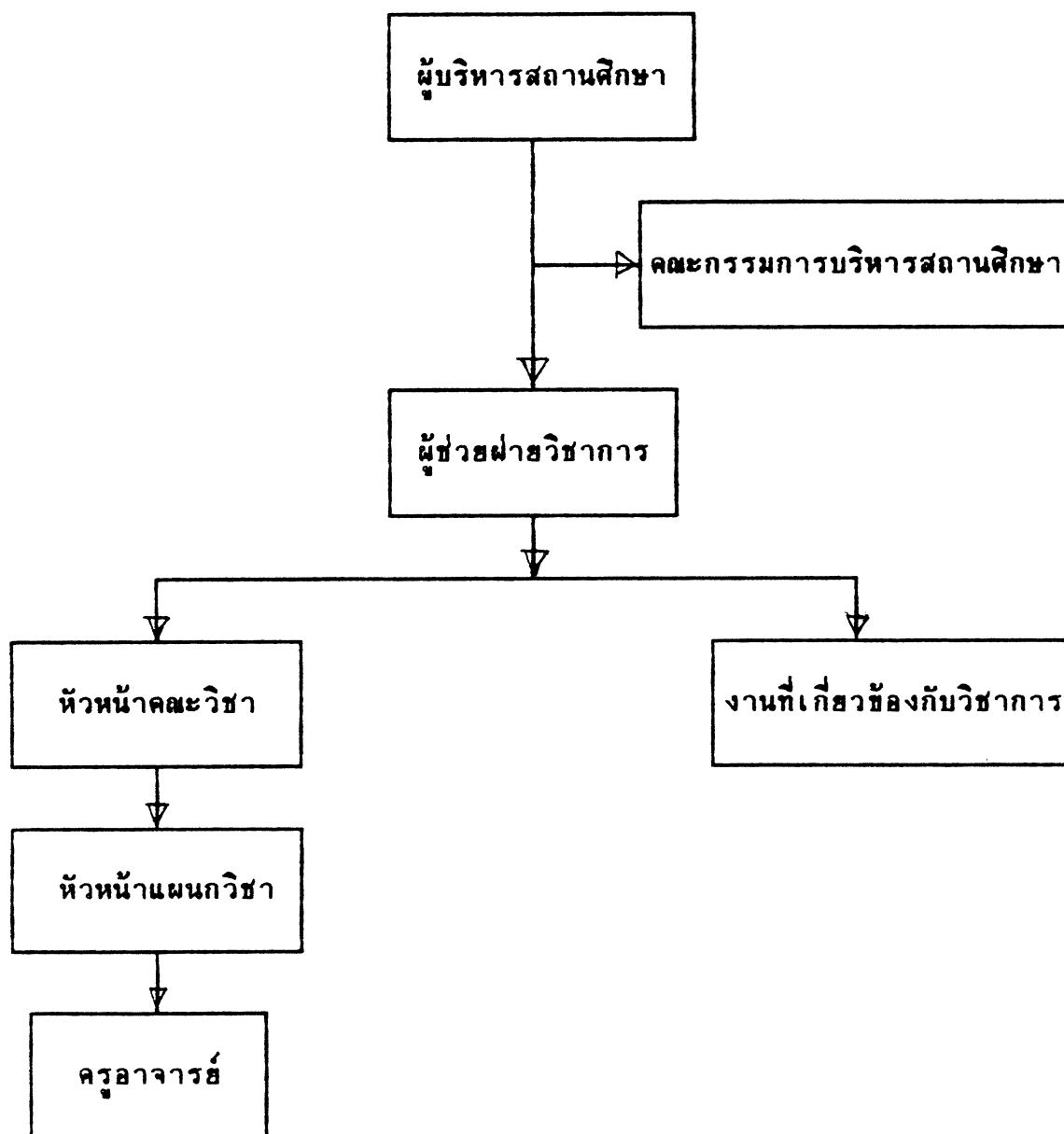


แผนภูมิที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย

ที่มา : รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย

ในอนาคต ทบวงมหาวิทยาลัย, 2525

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวว่า ในสถานศึกษา งานวิชาการ อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาและหัวหน้างานอื่น ๆ รวมทั้งครูอาจารย์ ซึ่งโครงสร้างการบริหาร งานวิชาการในสถานศึกษา ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

ที่มา : การบริหารงานวิชาการ. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535

2.5.4 การบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2526) กล่าวไว้ว่า งานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษานั้นโดยทั่วไปจะพูดถึง 3 เรื่อง คือ งานสอน งานวิจัยและงานบริการชุมชน ซึ่งเป็นหน้าที่ทั้งสามของสถาบันอุดมศึกษานั้นเอง เพราะสถาบันการศึกษาชั้นสูงก็คือ สถาบันวิชาการ การบริหารงานวิชาการ จึงเป็นหัวใจของการบริหารทุกอย่างในสถาบันอุดมศึกษา เป้าหมายของการบริหารงานวิชาการก็คือความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือ Academic excellence

ลักษณะเด่นของสถาบันอุดมศึกษานั้นอาจแยกพิจารณาออกได้ 3 ประการ คือ

1) ความแตกต่างและความกว้างขวางเป็นลักษณะเด่นของสถาบันอุดมศึกษา เริ่มตั้งแต่จุดมุ่งหมายของสถาบันแต่ละแห่ง แต่ละกลุ่ม แต่ละคนก็เห็นแตกต่างกันไป บางคนเน้นการสอน บางคนสนใจการวิจัย บางคนต้องการบริการชุมชน แม้แต่ผู้บริหารอาจารย์เองก็เห็นแตกต่างกัน

ส่วนเรื่องความกว้างขวางนั้น สถาบันอุดมศึกษากว้างทั้งแง่ผู้สอน ผู้เรียน และวิชาที่สอน ทั้งนี้ยังไม่นับความแตกต่างของสถาบันอุดมศึกษา เช่น วิทยาลัยครู วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) ความลึกซึ้งและสัมพันธ์ สถาบันอุดมศึกษา เป็นสถาบันทางวิชาการที่มุ่งส่งเสริมความรู้ความคิดที่ลึกซึ้งไปในวิชาต่าง ๆ อาจารย์แต่ละท่าน ผู้เชี่ยวชาญแต่ละเรื่อง ต่างรู้ลึกซึ้งในสาขาของตัวเอง ในขณะที่เดียวกันแต่ละสาขาก็จะต้องเกี่ยวพันกัน ไม่โดยตรงก็โดยอ้อมและสัมพันธ์กับสังคมด้วยพร้อมกันไป

3) อิสระและเสรีภาพ เป็นสิ่งจำเป็นในสถาบันอุดมศึกษา เพราะว่าอิสระทางความคิด และเสรีภาพทางวิชาการเป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษา จะต้องให้การสนับสนุน ถ้าต้องการความก้าวหน้าทางวิชาการ

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นจึงได้ข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาบางประการ คือ

ประการแรก การบริหารมีลักษณะเป็นการประสานงานร่วมมือกัน

ประการสอง การบริหารมีลักษณะเป็นองค์คณะบุคคล หรือกรรมการ

ประการสาม การบริหารมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ

ประการสี่ การตัดสินใจถือเป็นประโยชน์ทางวิชาการ

ประการสุดท้าย สถาบันต้องมีอิสระในการบริหาร

ในลักษณะแรก การบริหารมีลักษณะประสานงานร่วมมือกันนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในระดับ การอุดมศึกษา เพราะเมื่อสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างสูง มีอิสระสูง การจะให้ เป็นแนวเดียวกันสาขางานในลักษณะเดียวกันจึงเป็นสิ่ง เป็นไปไม่ได้ การส่ง งานจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างจะทำได้ทันทีในลักษณะเดียวกันการบริหารก็จะต้อง ใช้คณะบุคคล ซึ่งมีตัวแทนจากสาขาและกลุ่มที่แตกต่างกันมาร่วมกันตัดสินใจ คนคน เดียวตัดสินใจจะทำให้มองแคบ อีกลักษณะหนึ่งคือการกระจายอำนาจ การบริหาร งานวิชาการนั้น เรื่องของการกระจายอำนาจมีความสำคัญอย่างมากภาควิชา แต่ละ วิชาควรมีอำนาจที่จะตัดสินใจทางวิชาการด้วยตนเองได้ ทั้งนี้รวมถึงระดับคณะ และ มหาวิทยาลัย เมื่อเป็นดังนี้ความมีอิสระในการบริหาร (Autonomy) จึงเป็นสิ่ง สำคัญและจำเป็นควบคู่กันไป การตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการบริหารนั้น ผู้บริหาร ควรถือประโยชน์ในทางวิชาการเป็นหลัก ไม่ยึดถือผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ผู้บริหารในระดับการอุดมศึกษา จึงควรมีลักษณะพิเศษ คือ ยึดถือวิชาการ ประสาน งานเป็น เล่นเป็นทีม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยและให้คนอื่นเขาทำงานเต็มที่

จากการสัมมนาแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต (2525) ได้ ให้แนวคิดที่ควรพิจารณา คือ "ฐานคติเบื้องต้นในการมองปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบของ มหาวิทยาลัยว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัย มีปัญหาทั้งด้านบุคคล ด้านการบริหารงาน และ ด้านรูปแบบในการจัดโครงสร้างของระบบองค์กรในการบริหารงาน ปัญหารูปแบบ เป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัยปัจจุบัน เมื่อมีรูปแบบการบริหารงานของ มหาวิทยาลัยเป็นปัญหาหนึ่ง ความจำเป็นในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบนี้ จะ ต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของระบบต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบในปัจจุบัน อันได้ แก่ ระบบราชการ ระบบวิชาการ ระบบการเมือง การพิจารณา 3 ระบบดังกล่าว ระบบวิชาการที่เป็นอยู่ในมหาวิทยาลัยปัจจุบัน แม้จะยังไม่ได้เป็นวิชาการที่เลอเลิศ ตามอุดมคติหรือความคาดหวังของบุคคลบางคนก็ตาม แต่ระบบวิชาการปัจจุบันก็ยังมี ความเป็นอิสระและคล่องตัวอยู่ในระบบพอสมควร เกี่ยวกับระบบการเมืองที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารนั้นต่างก็มีผลดีและผลเสียต่อการบริหารมหาวิทยาลัยปัจจุบัน

ทางด้านผลดีช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารงาน ส่วนทางด้านลบได้ผู้บริหารที่สมัครเล่นขึ้นมาบริหารงาน อย่างไรก็ตามระบบที่เป็นปัญหาต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมากที่สุดคือระบบราชการ"

นพดล ทองโสภิต (2532) ได้ให้แนวคิดและประสบการณ์รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ดังนี้ "สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย และเป็นสถาบันอันทรงเกียรติยิ่ง มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการ บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่กำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย..."

วิจิตร ศรีสอ้าน (2525) ได้กล่าวถึงความพยายามหาแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอดีตถึงปัจจุบันว่า "การที่มหาวิทยาลัยจะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น มีเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการคือ ระบบงานของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการดำเนินงานพอสมควร ภายในขอบเขตที่เหมาะสม และจะต้องมีเสรีภาพทางวิชาการตามสภาพความจำเป็นของสถาบันทางวิชาชีพขั้นสูงซึ่งมุ่งสร้างความเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดความมั่งคั่งสร้างสรรค์รรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ หลักสำคัญสองประการนี้เป็นพื้นฐานของการสร้างระบบในมหาวิทยาลัยไม่ว่าที่ใดในโลก และเป็นเกณฑ์วัดความเป็นมหาวิทยาลัยเท่าที่พัฒนามาแล้ว หากใช้หลัก 2 ประการ เป็นเกณฑ์วัดแล้ว มหาวิทยาลัยของไทยยังห่างไกลจากสภาพดังกล่าว และจะต้องยอมรับว่า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมหาวิทยาลัยใช้ระบบราชการเต็มตัวเกินไปทำให้ขัดกับหลักความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการจนกระทั่งกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อีกส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากพฤติกรรมของคนทำงานในมหาวิทยาลัยเอง ในประเด็นหลังนี้ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้นแล้วไม่ว่าโครงสร้างและรูปแบบของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไรก็ไม่ประสบผลสำเร็จทั้งสิ้น เพราะว่าปัญหาเรื่องโครงสร้างแก้ไขง่าย แต่ปัญหาเรื่องพฤติกรรมการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยาก ถ้าเมื่อใดระบบมหาวิทยาลัยไทย มีปัญหาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างตามหลักดังกล่าวและมีปัญหาทั้งการพัฒนา

พฤติกรรมการบริหารและพฤติกรรมการทำงานประกอบกันแล้ว หน่วยงานที่มีปัญหา เช่นนี้ย่อมอยู่ในภavnาวัดมาก"

มังกร ทองสุคดี (2529) กล่าวถึงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาว่า "คณะกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ นับว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เพราะเป็นกลุ่มที่จะต้องดำเนินงานของสถาบันให้บังเกิดผลดีที่สุด ดังนั้นจึงควรเป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี มีน้ำใจมีความ อิสระ สามารถอุทิศตน หรือการดำเนินงานในสถาบันได้อย่างเต็มที่ การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็น เรื่องที่มีความสลับซับซ้อนจะต้องอาศัยความละเอียดอ่อน การพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะเป็น เรื่องที่จะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะและความมุ่งหมายของการอุดมศึกษาโดยเฉพาะดังนั้นในการปฏิบัติการกิจเกี่ยวกับอุดมศึกษานั้น จะต้องเน้นในเรื่องการเปิดโอกาสให้กลุ่มปัญญาชนมีอิสระภาพ แต่จะต้องอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนที่เหมาะสม"

สาขหุด จ่าปาทอง (2531) การบริหารในวิทยาลัยครู แผนพัฒนาวิทยาลัยครูมหาสารคาม 2531- 3534 (9 พฤศจิกายน 2531) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาว่า วิทยาลัยครู เป็นสถาบันอุดมศึกษา เป็นชุมชนนักวิชาการ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับสูง บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น รูปแบบการบริหารจึงต้องจัดในแบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของแต่ละวิทยาลัย รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่กล่าวถึงมีอยู่ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบองค์กรคู่ขนาน (The dual organization model)

การบริหารแบบนี้จะแยกการบริหารออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) การบริหารวิชาการ

(2) การบริหารการสนับสนุนวิชาการ

ที่แบ่งเช่นนี้ เพราะการบริหารวิชาการนั้นจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องคือ นักศึกษากับอาจารย์ และการบริหารการสนับสนุนวิชาการจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องคือฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่

2) แบบชุมชนวิชาการ(The academic community model)การบริหารในรูปแบบนี้มีความคิดว่าในสถาบันการศึกษานั้นประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม คือ

- (1) อาจารย์
- (2) นักศึกษา
- (3) ศิษย์เก่า
- (4) ผู้บริหาร

ในการตัดสินใจของผู้บริหารจะให้ทั้ง 4 กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย นอกจากนี้ในรูปแบบนี้จะต้องมีองค์กรรองรับอื่น ๆ อีก คือ สภาอาจารย์ องค์กรนักศึกษาและสภาผู้บริหาร ซึ่งทั้ง 3 องค์กรนี้จะร่วมกันในการตัดสินใจอย่างเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจ รูปแบบนี้มีผู้นิยมใช้กันมาก เพราะเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้

3) แบบการเมือง (The political model) รูปแบบนี้ใช้ที่ New York University โดยตั้งสมมติฐานว่าอาจารย์ นักศึกษา ผู้บริหาร มีมุมมองที่แตกต่างกันในแต่ละเรื่อง จึงเกิดความขัดแย้งและมีการต่อสู้เพื่อการช่วงชิงอำนาจอยู่ตลอดเวลา ผลจากการต่อสู้เพื่อช่วงชิงอำนาจก็จะมีการเผชิญหน้ากัน เพื่อแสวงหาการประนีประนอมและปรับความต้องการเข้าหากัน โดยยอมให้ ทั้ง 3 กลุ่ม ทำกิจกรรมตามความคิดเห็นของกลุ่มได้ในระดับหนึ่งที่คาดว่าจะก่อให้เกิดผลดี การต่อสู้ด้วยอำนาจของแต่ละกลุ่ม จนกระทั่งเกิดการประนีประนอมนั้น เรียกว่าเป็นกระบวนการทางการเมือง Baldrige ผู้ศึกษารูปแบบนี้ พบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้เกิดการประนีประนอมง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นเรื่อย ๆ แต่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็ดำเนินไปตามปกติ เพราะเมื่อมีการขัดแย้งก็มีการประนีประนอม

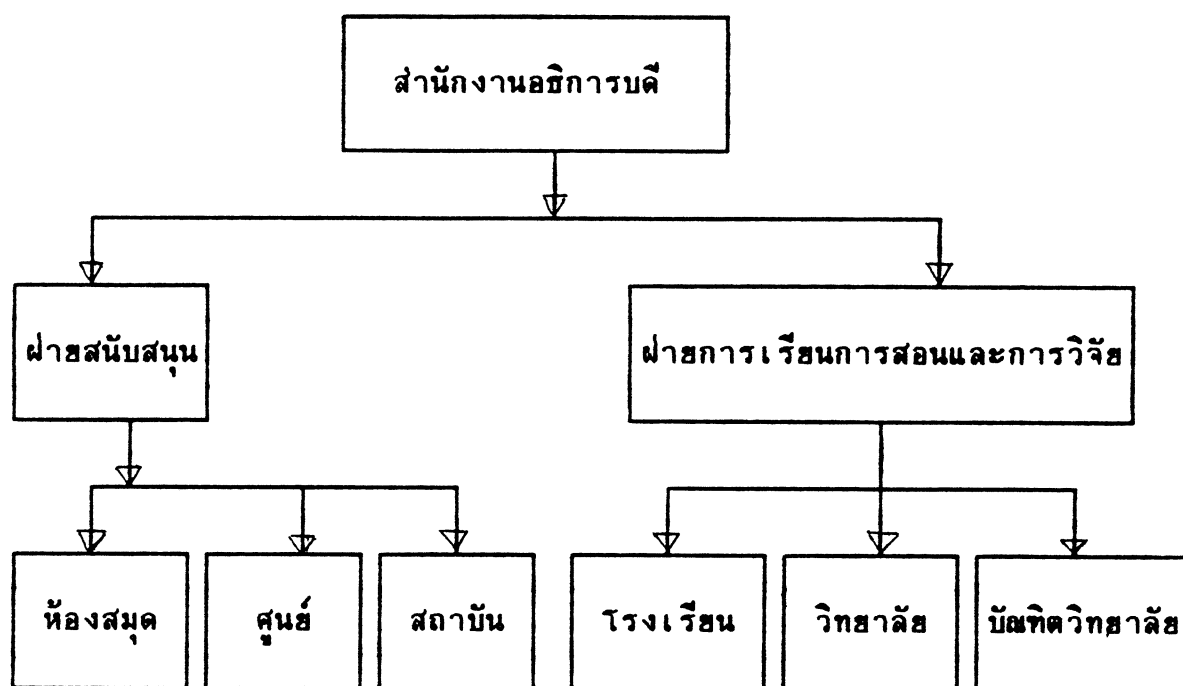
4) แบบราชการ (The bureaucratic model) เป็นการจัดรูปแบบการบริหารวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยแบบราชการ คือ แบ่งเป็นคณะวิชา ภาควิชา และมีระดับผู้บังคับบัญชาชัดเจน ใช้ระเบียบสภกฏเกณฑ์ข้อบังคับเป็นเครื่องตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารในรูปแบบนี้ มีนักศึกษาวิจารณ์ว่าไม่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาอย่างยิ่ง

ทั้ง 4 รูปแบบการบริหารนั้น แบบชุมชนวิชาการค่อนข้างจะเป็นที่ยอมรับจากสถาบันต่าง ๆ มาก แต่รูปแบบราชการนั้นถูกใช้ให้เห็นว่าไม่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาอย่างยิ่ง

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้ให้ข้อพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษา ดังนี้ "รูปแบบการจัดการศึกษาที่จะเอื้ออำนวยต่อการสร้างทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ คือ การให้สถาบันการศึกษามีอิสระภาพและเสรีภาพทั้งด้านการบริหารและวิชาการ อิสระภาพทางการบริหารได้แก่อิสระภาพทางการบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงิน ซึ่งสถาบันควรมีเอกสิทธิ์ ในการพิจารณาใช้งบประมาณได้คล่องตัว ตามความต้องการของสถาบันตลอดจนถึงการให้ผลตอบแทนและการกำหนดโทษ อันจะทำให้สถาบันสามารถดึงดูดนักวิชาการ ที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่กับสถาบันได้ สำหรับเสรีภาพทางวิชาการได้แก่เสรีภาพที่กำหนดเนื้อหาหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน และการวิจัย เพื่อเผยแพร่ความรู้ ซึ่งเสรีภาพทางวิชาการตามนัยที่กล่าวนี้จะส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาการในสถาบันด้วย"

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2527) ให้ข้อพิจารณาเกี่ยวกับภาควิชา ดังนี้ "ภาควิชาเป็นหน่วยงานบริหารพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา ความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารสถาบันจะอยู่ที่การบริหารภาควิชาเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะภาควิชาเป็นหน่วยงาน ซึ่งรับนโยบายปณิธาน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มาปฏิบัติให้บรรลุผล"

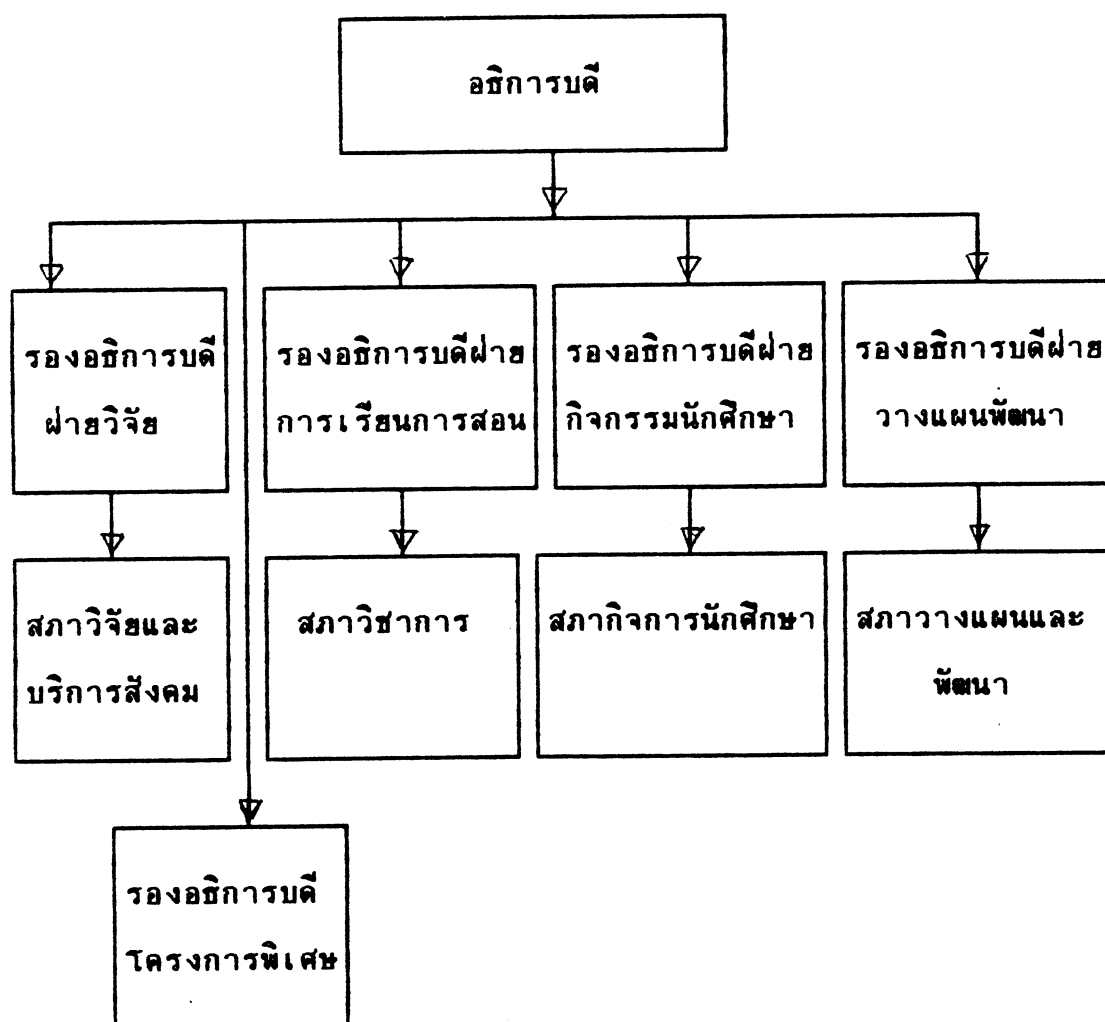
ทบวงมหาวิทยาลัย (2530) รายงานการสัมมนาวิชาการรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคต (6-7 ก.ค. 2530) ได้กล่าวถึงรูปแบบของมหาวิทยาลัย Sukuba ของญี่ปุ่นว่า รูปแบบของ Sukuba นั้น มีการแยกดังนี้ ผู้สอนคืออาจารย์ควรมีหน้าที่สอน และวิจัยไม่ต้องทำหน้าที่เรื่องการบริหารเพื่อให้อาจารย์ทำหน้าที่ได้เต็มที่ นโยบายนั้นจะมาจากหน่วยงานในรูปแบบของสภา มีการแยกการทำงานออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการเรียนการสอนและวิจัยกับฝ่ายสนับสนุนดังนี้ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้



แผนภูมิ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัย Sukuba

ที่มา : รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย
ที่เหมาะสม ทบวงมหาวิทยาลัย, 2529

ในด้านการทำงำนนั้น สภำของแต่ละหน่วยงำนจะเป็นผู้วางแนวทำง และ
นโยบายให้ทำงำน เพื่อให้ผู้ทำงำนไม่ต้องสนใจนโยบาย สภำจะตั้งรูปแบบเสนอต่อ
สภำมหาวิทยาลัย (Senator) ซึ่งให้ฝำยต่ำง ๆ เข้าไปนั่งทำงำน สภำเหล่ำนี้จะมี
อำนำยการให้ทำงำนคล่องตัว และชชำงำนได้ทันต่อเหตุการณื เช่นการดูแลผล
ประโชชน์ การหารำยได้ ก็จะมีรองอธิการบดีฝำยโครงการพิเศษรับผิดชอบ ฝำยปฏิบัติ
งำนก็ทำงำนไปเลย ทำให้สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว เป็นการลดขั้นตอนต่ำง ๆ
โครงการพิเศษอยู่ Centre ไท่ Centre นั้นก็รับไปทำให้ทำงำนได้รวดเร็ว และ
ทันกับเหตุการณื ซึ่งรำยละเอียดดังแผนภูมิที่ 4 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 แสดงโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัย Sukuba

ที่มา : รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัย
ที่เหมาะสม ทบวงมหาวิทยาลัย, 2529

ปฐม มณีโรจน์ (2526) ให้ความแตกต่างของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับระบบราชการดังนี้ "...การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะเด่นอยู่ที่การเน้นความสำคัญของสมาชิกในองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงมีลักษณะเป็นแนวราบโดยมีผู้นำอยู่ตรงกลางไม่ใช่อยู่เบื้องบน การวินิจฉัยสั่งการและการบริหารงานเป็นผลงานของกลุ่มโดยผู้นำไม่ได้น่าจริง ๆ แต่มีบทบาท

เป็นผู้ประสานงานและปฏิบัติงานตามมติความเห็นของกลุ่มมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เมื่อพิจารณาสภาพความเป็นจริงแล้วจะเห็นได้ว่า โอกาสที่จะนำแนวความคิดเรื่อง การบริหารแผนใหม่มาใช้ให้สำเร็จราบรื่นตลอดรอดฝั่งนั้นจะยากเกินกว่าที่คิด เหตุผลประการสำคัญก็คือว่า องค์การอุปถัมภ์และระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยเป็นระบบราชการทั้งในแง่ของวิชาการและในแง่กฎหมาย ถึงแม้ตาม ข้อเท็จจริงโครงสร้างทางกฎหมายของระบบมหาวิทยาลัยจะมีกฎหมายที่ตรา โดยเฉพาะและผ่อนปรนให้ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์และมีอำนาจอิสระของตนเองพอสมควร แต่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ทำให้การบริหารงานมหาวิทยาลัยนี้สภาพของระบบราชการไม่พ้นอุปสรรคและปัญหา ของ การบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายฝ่ายซึ่งรวมทั้งด้านตัว ผู้บริหาร ด้านโครงสร้างและสิ่งแวดล้อมในระบบและด้านผู้ร่วมงาน..."

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2526) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัย ว่า "มหาวิทยาลัยควรหันมารับใช้มวลชน และสังคมประเทศให้มากขึ้นทั้งในด้านการ เป็นหน่วยงานหลักที่ผลิตคนให้มีความรู้และคุณธรรม การเป็นตัวกระตุก และตัววัดผล การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมการส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างไม่จำกัดสาขาและ ลักษณะของอาชีพ เพื่อประโยชน์ของชนส่วนใหญ่ ตลอดจนเปิดโอกาสให้มวลชนได้ ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น"

อุทัย เลาหวิเชียร (2526) ได้กล่าวถึงการบริหารมหาวิทยาลัยว่า "ควร เป็นลักษณะองค์การแบบแนวราบมหาวิทยาลัยควรมีรูปแบบขององค์การแบบแนวราบ เพราะเหตุผลสี่ประการประการแรกคือแนวความคิดที่ถือว่าวิชาชีพสำคัญกว่าองค์การ ที่สังกัดอยู่ ประการที่สอง ได้แก่การเจริญเติบโตขององค์การ และระดับการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคม ประการที่สามก็คือแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการ มีส่วนร่วมในองค์การ และประการสุดท้ายคือแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยนิยม"

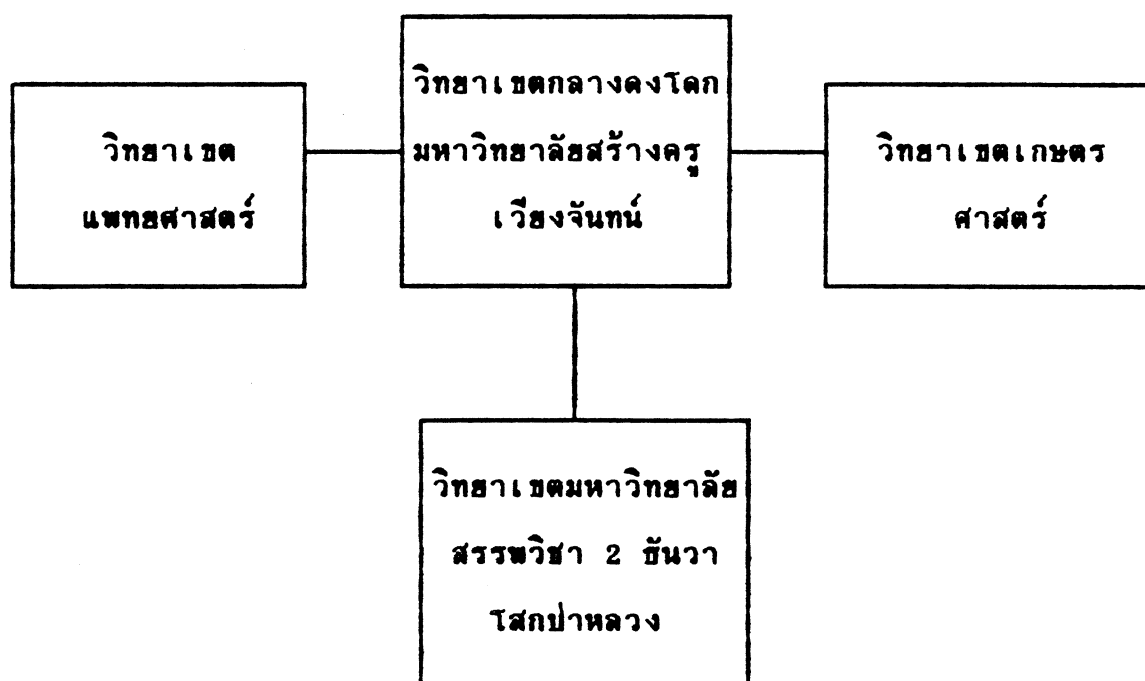
Hartnett (1969) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ สภามหาวิทยาลัยไว้ว่า "สภามหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมักจะเป็นกลุ่มที่มาจากสถาบันที่มีอำนาจทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งหลายของประเทศ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีอายุ และเป็นผู้นำในวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรม ในระยะหลังได้มีกลุ่มหรือตัวแทนที่เป็นผู้หญิง เป็นนักศึกษา ชนกลุ่ม

น้อย หรือคนที่ไม่มีอำนาจราชศักดิ์ได้เข้ามาเป็นตัวแทนในกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น"

Richmann & Farmer (1974) ให้แนวคิดเกี่ยวกับที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่า "กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำแนกได้เป็นประเภท คือ เลือกกันเอง และเป็นกันเอง กรรมการมาจากการแต่งตั้งของรัฐบาล และกรรมการมาจากการเลือกตั้ง หรือระบบตัวแทน"

Woodburne (1958) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของอธิการบดีว่า "อธิการบดีโดยทั่วไปจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในการจัดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกำหนดทิศทางฝ่ายวิชาการ ระดมกำลังจัดหาเงินทั้งภาครัฐ และเอกชน เสริมสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มศิษย์เก่าและกลุ่มหรือองค์การอื่น ๆ รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการนักศึกษา"

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (1994) ได้เสนอโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ดังนี้ การจัดตั้งของมหาวิทยาลัยแห่งชาติมีองค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย สภามหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี คณะวิชา วิทยาลัย และแผนกวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยแห่งชาติอาจมีสถาบันและศูนย์ต่าง ๆ ในระยะแรกอาจประกอบด้วยคณะวิชาต่าง ๆ ทั้งหมด 8 คณะด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการบริหารงานมหาวิทยาลัยแห่งชาติได้แบ่งออกเป็นหลายวิทยาเขต โดยอิงตามที่ตั้งและสาขาวิชา คือ วิทยาเขตดงโคก มีมหาวิทยาลัยสร้างครูเวียงจันทน์ (สำหรับคณะวิทยาศาสตร์ สังคม-มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจนิติศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์) วิทยาเขตเพ็ญวัด มีมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (สำหรับคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์) วิทยาเขตโสภโสภาหลวง มีมหาวิทยาลัยสรรพวิชา 2 ชั้นว่า โรงเรียนการช่าง ชั้นสูงไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ โรงเรียนก่อสร้างเคหสถานชั้นสูง โรงเรียนคมนาคมชั้นสูง และโรงเรียนไปรษณีย์ชั้นสูง (สำหรับคณะวิชา วิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์) และวิทยาเขตเกษตรศาสตร์ มีโรงเรียนเกษตรชั้นสูงโรงเรียนป่าไม้ชั้นสูง และโรงเรียนชลประทานชั้นสูง ดังแผนภูมิที่ 5 และ 6 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 6 แสดงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวที่มีหลายวิทยาเขต

ที่มา : เอกสารค้นคว้าโครงสร้างมหาวิทยาลัยแห่งชาติ สาธารณรัฐ

ประชาธิปไตย ประชาชนลาว. ทรงศักดิ์ ศรีกาณินธุ์, 1994

สุขุม นวลสกุล (2532) กล่าวถึงองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ว่า "องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมิได้สะท้อนความต้องการความคิดเห็นและความรู้สึกของประชากรในมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริงเพราะผู้ที่นั่งในสภามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิก็มักจะเป็นบุคคลที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยบางแห่งอาจจะแต่งตั้งประธานสภาอาจารย์ หรือเปิดโอกาสให้คณาจารย์เข้ามาเป็นกรรมการร่วมด้วย แต่ก็จำนวนน้อยไม่อาจก่อผลอย่างไรต่อมติของสภา สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงไม่สามารถสะท้อนความคิดเห็นหรือความต้องการของประชากรในมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ในพฤติกรรมความเป็นจริงนั้น สภามหาวิทยาลัยตกเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารงานมหาวิทยาลัย ตามแนวทางฝ่ายบริหารต้องการมากกว่า"

2.6 บทบาท อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารงานในมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งทางสังคมเช่นเดียวกับองค์การอื่น ย่อมหลีกเลี่ยงเรื่องบทบาทอำนาจและหน้าที่ไม่พ้น บทบาทอำนาจและหน้าที่เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถาบัน เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร แต่เนื่องจากอำนาจเปรียบเหมือนดาบสองคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรจะได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจ และวิธีใช้อำนาจให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.6.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

โสภา ชูพิกุลชัยและอรทัย ชื่นมนุช (2515) ได้กล่าวถึงบทบาท ว่าบทบาทคือพฤติกรรมของคนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นควรจะทำอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งทุกตำแหน่งหรือชั้นจะถูกสมาชิกในชุมชนคาดหวังไว้ในระดับหนึ่ง บางทีบทบาทอาจคลุมไปในแง่ที่ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่หรือพันธะของตำแหน่งนั้น ๆ

ทิตยา สุวรรณะชญ (2517) ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานะตำแหน่งและบทบาททางสังคมมนุษย์ และได้สรุปเป็นสาระสำคัญดังนี้

- 1) มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่คนจะเข้าไปครอง
- 2) มีบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง
- 3) วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีในสังคมนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
- 4) บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมจริง ๆ คนที่ครองตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริงนั้นเป็นผลรวมของปฏิกิริยาของคนที่ครองฐานะตำแหน่งที่มีบทบาทที่ควรจะเป็นบุคลิกภาพของตนเอง และบุคลิกภาพของผู้อื่น ที่เข้ามารวมกันในพฤติกรรมและเครื่องกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ที่เกิดการติดต่อทางสังคม

ภิญโญ สาธร (2519) ได้อธิบายว่าบทบาทหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดว่าบุคคลในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทหน้าที่มีอยู่ควบคู่กับตำแหน่ง ที่บุคคลดำรงตำแหน่งอยู่เสมอ ฉะนั้น บทบาทหน้าที่ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคล

แสดงออกย่อมจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

วิจิตร ศรีสอาน (2526) ให้ความเห็นถึงบทบาทที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร การศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) เป็นนักปรับปรุง
- 3) เป็นนักช่วยเหลือ
- 4) เป็นนักแก้ปัญหา
- 5) เป็นผู้นำศรัทธาและได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ
- 7) เป็นที่นิยมในการคบหาสมาคม
- 8) เป็นผู้มีความทาง กิริยาอาการและบุคลิกภาพที่ดี

มณู วงศ์นารี (2524) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารว่า คณบดี อธิการบดี ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ย่อมมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของคณะวิทยาลัยหรือสถาบันซึ่งได้แก่ งานบริหารวิชาการงานบริหาร บุคลากร งานบริหารบุคคล และงานบริหารนิสิตนักศึกษา ในการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้บริหารดังกล่าวต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องกระบวนการบริหาร POSDCORS และแสดงบทบาท (Roles) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเหตุที่คณะวิชา วิทยาลัยหรือสถาบัน เป็นแหล่งรวมของวิชาการสาขาต่างๆ และแต่ละสาขามีคณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะดำเนินงานได้เองอย่างมีอิสระในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักทางวิชาการ (Basic Function) นอกจากนั้น ในการบริหารงานจะเป็นไปในรูปของการแบ่งความรับผิดชอบ คือ มีคณะกรรมการ หรือบุคลากรในหน่วยงานเข้ามามีบทบาทในการบริหารหรือรับผิดชอบ (Collective decision making) บทบาทของคณบดี อธิการบดี หรือผู้อำนวยการ จึงมีลักษณะเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มากกว่าที่จะเป็นนักควบคุม นักตัดสินใจ นักวางแผน อย่างไรก็ตาม บทบาทของ คณบดี อธิการบดี หรือผู้อำนวยการจะมีมากขึ้นหรือนั้นไปทางใด ย่อมจะขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ สภาพของหน่วยงานของแต่ละแห่ง นอกจากนั้น การรวม และ

การกระจายอำนาจหน้าที่ขององค์การมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาท ของผู้บริหาร ดังกล่าว หากได้รับมอบหมาย หรือกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และสามารถที่จะ ดำเนินงานอย่างอิสระได้มากเท่าไร ก็ย่อมจะมีบทบาทในหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2.6.2 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

ประกอบ คุปรัตน์ (2525) ได้กล่าวว่า การที่คณบดี อธิการบดี มีงานหลาย ด้าน และไม่สามารถจะทำได้โดยลำพังเพียงคนเดียว จึงจำเป็นต้องแบ่งมอบหน้าที่ ให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเป็นผู้รับผิดชอบเป็นลักษณะของการแบ่งแยก งานกันทำ โดยคณบดี อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบสูงสุด ฉะนั้นงาน ของคณบดี อธิการบดี จึงครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดภายในคณะ สถาบันหรือ วิทยาลัยจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักทางวิชาการ

ส่วนรองผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ซึ่งถือว่าอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารนั้นอาจจะแบ่งแยก การกิจตามประเภทของงานในฝ่ายต่างๆ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนคล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2.6.3 งาน หน้าที่ และความรับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ

เข้า สิทธิชัย (2530) ได้กล่าวว่า ในการจัดองค์การ ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ โครงสร้างของหน่วยงาน การทำงานขององค์การมีจำนวนมาก และไม่สามารถ ปฏิบัติได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว จำเป็นต้องแบ่งแยกงานหรือกิจกรรมออกเป็น ส่วนๆ เพื่อให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของแต่ละตำแหน่ง ความรับผิดชอบฝ่ายต่างๆ ของการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ละเอียดในแต่ละฝ่าย มีดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการ

1) ประสานงานด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยซึ่งมีงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การเรียนการสอน การให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่นักศึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษา การบริหารสื่อการศึกษาและห้องสมุด ตลอดจนการผลิตเอกสารประกอบการสอน

2) ประสานด้านวิชาการกับมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ กับกระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัย

3) ให้ข้อเสนอแนะ และติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ เช่น ห้องสมุด หน่วยบริการสื่อการศึกษา หน่วยผลิตเอกสาร ประกอบการสอน หน่วยประสบการณ์วิชาชีพ หน่วยทะเบียน หน่วยตารางสอนตารางสอบ วารสารของสถาบัน ตลอดจนหน่วยงานวิชาการที่จัดตั้งขึ้นใหม่

4) ให้ข้อเสนอแนะและความเห็นแก่อธิการบดี ตลอดจนช่วยอธิการบดีในเรื่องที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถาบัน ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การให้บริการทางวิชาการทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย

5) ส่งเสริมและปรับปรุงสภาพและมาตรฐานการเรียนการสอน โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยที่มีอยู่แล้ว และการสำรวจใหม่

6) พิจารณาทบทวนปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับ ทุกสาขา และปรับปรุงการบริหารหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร ที่วางไว้ยิ่งขึ้น เช่น ปัญหาการออกกลางคันในบางสาขา การเรียนข้ามคณะ การกำหนดเกณฑ์ การย้ายหรือการเปลี่ยนสาขาวิชาเอก เป็นต้น

7) พิจารณาเกี่ยวกับการขอเทียบวิชาหรือการขอเรียนวิชาแทนกันโดยประสานงานกับหัวหน้าวิชาเอก หัวหน้าภาคและอาจารย์ผู้สอน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการขออนุมัติ

8) ดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์ในด้านต่าง ๆ และเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีงานเกี่ยวกับการจัดประชุมสัมมนา การจัดสัปดาห์วิชาการในรูปแบบที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ได้แสดงผลงานและกิจกรรมของตนอย่างเต็มที่ การจัดประชุมทางวิชาการ ประจำปี เป็นต้น

9) สนับสนุนส่งเสริม และให้บริการด้านการผลิตผลงานทางตำรา เอกสาร ต่าง ๆ

10) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

2. ฝ่ายบริหาร

- 1) เป็นที่ปรึกษาของอธิการบดีในเรื่องเกี่ยวกับงานด้านบริหารของมหาวิทยาลัย
- 2) รับผิดชอบงานด้านสารบรรณ การโต้ตอบหนังสือราชการภายในหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับของมหาวิทยาลัย
- 3) รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนจัดทำวารสารข่าวสารของมหาวิทยาลัย เพื่อแจ้งข่าวคราวความเคลื่อนไหวให้แก่คณาจารย์
- 4) รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับสถิติ ทะเบียนประวัติของบุคลากร
- 5) รับผิดชอบและตรวจสอบความถูกต้องในด้านงานการเงิน งานงบประมาณงานบัญชีและงานพัสดุครุภัณฑ์ที่ร่วมกับอธิการบดีมหาวิทยาลัย
- 6) รับผิดชอบงานด้านระเบียบประวัตินักศึกษา ตลอดจนงานตารางสอน ตารางสอบ และประสานงานกับหน่วยทะเบียนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ หรือทบวงมหาวิทยาลัย
- 7) รับผิดชอบและดูแลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ในด้านการตกแต่งซ่อมแซม และรักษาความสะอาด ตลอดจนการดูแลตกแต่งบริเวณมหาวิทยาลัย
- 8) รับผิดชอบด้านการรักษาความปลอดภัย ตลอดจนการดูแลจัดเวรยามดูแลรักษาอาคารสถานที่ และยานพาหนะในราชการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และประหยัด
- 9) รับผิดชอบด้านโรงอาหาร ในการจัดควบคุมให้ผู้ขายจัดทำอย่างถูกต้องตามสุขอนามัย และจำหน่ายในราคาประหยัด ตลอดจนควบคุมผลประโยชน์ที่ได้จากร้านค้า
- 10) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยมอบหมายให้ทำเป็นครั้งคราว

3. ฝ่ายวิจัย

- 1) วางนโยบายและเป้าหมายของการวิจัยของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย
- 2) ประสานงานเชื่อมโยงการวิจัยระหว่างคณาจารย์ของคณะต่าง ๆ ภาควิชาในมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ๆ
- 3) เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมจัดสรรแหล่งทุน พัฒนารักษาการที่เกี่ยวกับการวิจัย ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) เป็นศูนย์กลางรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา
- 5) จัดดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดตั้งศูนย์บริการการวิจัยของมหาวิทยาลัย ตามที่เสนอไว้ในแผนพัฒนาของกระทรวงและทบวง

4. ฝ่ายกิจการนักศึกษา

- 1) เป็นที่ปรึกษาอธิการบดีในด้านกิจการนักศึกษา
- 2) งานในด้านกิจกรรมนักศึกษา
- 3) งานด้านสวัสดิการนักศึกษา
- 4) งานด้านวิจัยนักศึกษา
- 5) ปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

5. ฝ่ายวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย

- 1) วางแผนงานพัฒนามหาวิทยาลัย
- 2) วิจัยมหาวิทยาลัย
- 3) ประสานงานกับฝ่ายวางแผนและพัฒนาของกระทรวงและทบวง
- 4) ปฏิบัติตามงานเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

จึงสรุปได้ว่าการที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ คณบดี อธิการบดี จะสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงลักษณะ สภาพ และพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์การอาศัยหลักการทางบริหาร และ

แสดงบทบาทในตำแหน่งหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสมในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติกาตามนโยบาย หรือการตัดสินใจในระดับสูง ผู้บริหารดังกล่าวจำเป็นต้องใช้กระบวนการตัดสินใจการวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์และกลวิธีต่างๆ อย่างมีทักษะ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานจะมีมากน้อยหรือมีประสิทธิภาพเพียงใด นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเองแล้ว ยังขึ้นอยู่กับระบบการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจหน้าที่ขององค์การอีกด้วย และโดยที่งานของคณะวิทยาลัย หรือสถาบันและมหาวิทยาลัยมีกิจกรรมต่าง ๆ แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหลายด้านเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน การบริหารงานในคณะ วิทยาลัย หรือสถาบันและมหาวิทยาลัย จึงมีลักษณะของการมีส่วนร่วมในรูปคณะบุคคลหรือคณะกรรมการ บทบาทสำคัญของคณะดี อธิการบดี คือการประสานความร่วมมือร่วมใจระหว่างคณาจารย์ และบุคลากรในแผนกต่าง ๆ ให้ประกอบภารกิจเพื่อให้งานวิชาการได้แก่การสอน การวิจัย การบริการชุมชน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดที่ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ไว้นี้ ก่อให้เกิดแนวคิดที่ว่า มหาวิทยาลัยแห่งชาติของลาว ซึ่งอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนาน่าจะมีลักษณะแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของประเทศที่พัฒนาแล้ว การจัดการบริหารและการพัฒนาน่าจะเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับภูมิประเทศ สามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อม ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และให้โอกาสผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั้งการบริหาร และวิชาการได้เข้าไปบริหารอย่างเป็นรูปธรรมให้ระบบวิชาการมีความสำคัญและการปฏิบัติเหนือระบบอื่น ซึ่งเป็นอุปสรรคและเป็นปัญหาต่อการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารในทุกระดับน่าจะใช้รูปแบบของคณะกรรมการ หรือกลุ่มตัดสินใจไม่ใช่เป็นเพียงที่ปรึกษา เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยผู้บริหารโดยลำพัง

0 มหาวิทยาลัยแห่งชาติ จะบรรลุความเป็นเลิศทางการบริหารและวิชาการได้ ระบบงานต้องมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ

อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติจะเป็นอย่างไรนั้นต้องดูที่โครงสร้างการจัดองค์การการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารงานวิชาการ และความต้องการในการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนบทบาทอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการแต่ละระดับด้วย

2.7 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรพินธ์ ดันชนะสุทธศรี (2522) ได้ศึกษาพัฒนาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า "มหาวิทยาลัยขอนแก่นในระยะแรกของการพัฒนาดำเนินการได้เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคือเมื่อเริ่มก่อตั้งนั้น มุ่งที่จะเสริมการศึกษารุ่งขึ้นสูงด้านวิศวกรรมศาสตร์และเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเริ่มเปิดสอนในคณะ วิศวกรรมศาสตร์และเกษตรศาสตร์ขึ้นก่อน แล้วจึงขยายงานในการผลิตบัณฑิตสาขาอื่นตามความต้องการของภูมิภาค จึงนับว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการผลิตบัณฑิตได้เหมาะสมตามเจตนารมณ์ ที่จะเป็ศูนย์กลางการพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลักษณะการพัฒนาของมหาวิทยาลัยขอนแก่นตลอดระยะ 14 ปี พบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีพัฒนาการเด่นชัดในด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัย เพียงด้านเดียวเท่านั้น ส่วนภารกิจอื่นไม่ปรากฏหลักฐานการพัฒนาย่างเด่นชัด ส่วนในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างใกล้ชิด และสามารถดำเนินการสอดคล้องกับท้องถิ่นเป็นอย่างดีในลักษณะ โครงสร้างการบริหาร แต่ความสัมพันธ์กับชุมชนในลักษณะของการให้บริการแก่ชุมชน นั้น ไม่ปรากฏหลักฐานที่บ่งชี้ว่า ได้ให้บริการแก่ชุมชนมากนักขอเพียงใด"

ปฐม ทศพล (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทรรศนะของอาจารย์และนักศึกษา ที่มีต่อการดำเนินงานด้านวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือพบว่า อาจารย์โดย ส่วนรวมมีปัญหาด้านการปรับปรุงการเรียนการสอนมากที่สุด และได้เสนอแนะว่า กรมอาชีวศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิค ควรดำเนินการในด้านนี้ ให้มากขึ้นโดยจัดเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัยวัสดุฝึกงาน จำนวนครูอาจารย์ให้ เพียงพอเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของอาจารย์และนักศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับความคิดเห็นของนักศึกษา โดยส่วนรวมมีปัญหาด้านการวัดผลและประสิทธิภาพ มากที่สุด พร้อมทั้งเสนอแนะว่า ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเกณฑ์ในการวัดผล แต่ละครั้งกรมอาชีวศึกษาและผู้บริหารระดับสูง ควรได้มีการศึกษาข้อมูลโดยละเอียด

ควรจัดโครงการอบรมสัมมนาให้ครูอาจารย์ เข้าใจวิธีที่ถูกต้อง อันจะเป็นแนวทาง ช่วยลดปัญหา ด้านการวัดผลและประเมินผลสำหรับนักศึกษาได้ด้วยและจากการศึกษา ทัศนะของความต้องการพบว่า ครู-อาจารย์ และนักศึกษาโดยส่วนรวม มีความ ต้องการด้านการปรับปรุงการเรียนการสอนมากกว่างานด้านอื่นและเสนอแนะ ว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ควรริบดำเนินการด้านนี้

วิลาวัณย์ ดันวัฒนพงษ์ (2526) ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราชบุรีอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเจียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารและครูสอน มีความเห็นตรงกันว่าโรงเรียนราชบุรี อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเจียงเหนือ มีการปฏิบัติงานด้านวิชาการในระดับมากใน ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ และน้อยใน ด้านการใช้แหล่งความรู้ในท้องถิ่น ส่วนอีก 6 ด้าน คือการดำเนินการสอน วิสั ดุ อุปกรณ์การสอนและห้องสมุด การนิเทศการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และการนำ หลักสูตรแนะแนว การวัดผลประเมินผลนั้น ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นต่างกัน โดยที่ผู้บริหารเห็นว่า สถานศึกษาได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากขณะที่ครูผู้สอนมีความเห็น ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

นิพนธ์ เมืองพระ (2531) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการ ในวิทยาลัยกลุ่มภาคเหนือและกลุ่มภาคกลางพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มอง การบริหารงานวิชาการทั้ง 5 ด้านว่า ในด้านการนิเทศ และพัฒนาบุคลากรทางการ สอน กลุ่มภาคกลางปฏิบัติอยู่น้อย แต่กลุ่มภาคเหนือปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนงานที่เหลืออีก 4 ด้าน ทั้งสองกลุ่มปฏิบัติในระดับปานกลาง สำหรับ ปัญหาในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่างานทั้ง 5 มีปัญหาในระดับปานกลาง

วิทยา จันทรศิลา (2531) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของ ศูนย์ฝึกวิชาชีพ สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าสภาพการ บริหารงานวิชาการ โดยส่วนรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ผู้บริหาร เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ส่วนปัญหา การบริหารงานวิชาการโดยส่วนรวมมีความเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ด้าน

ที่ผู้บริหารมีความเห็นต่อปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงานห้องสมุด

เกรียงศักดิ์ เชื้อวชิ้ง (2533) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารและการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารบางหน่วยงานเป็นไปในลักษณะระบบราชการ การบริหารมุ่งเน้นในเรื่องหลักวิธีการขั้นตอนในการปฏิบัติตามแบบแผนของทางราชการ ผู้บริหารทุกระดับมีทัศนคติที่จะรักษาระฐานะและอำนาจ วิธีการบริหาร และการเมืองบางประการได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดความมั่นคงในตำแหน่ง การบริหารวิชาการจึงค่อนข้างจะเป็นเรื่องรอง ส่วนองค์ประกอบและโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยขอนแก่นในปัจจุบันควรประกอบด้วยผู้แทนของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคคลดำรงตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

นิชม เอกทัศย์ (2534) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา พบว่า สภาพการปฏิบัติงานและปัญหาในการปฏิบัติงานวิชาการโดยส่วนรวมมีสภาพและปัญหามานกลาง เมื่อแยกพิจารณาการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้าน ผู้บริหาร หัวหน้าคณะ และหัวหน้าแผนกวิชาต่างเห็นว่า ทั้ง 5 ด้าน มีการปฏิบัติปานกลาง และเห็นว่างานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศ และพัฒนาบุคลากรทางการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลทางการสอนมีปัญหาในการปฏิบัติน้อย

ส่วนด้านการจัดกิจกรรมทางวิชาการในวิทยาลัยและการบริการชุมชน ด้านการบริการวัสดุและอุปกรณ์การสอน มีปัญหาในการปฏิบัติปานกลาง

สุภัตรา วีรพลิน (2535) ทำการวิจัยเรื่องความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับหน่วยงานต่างประเทศพบว่า สภาพปัจจุบันของความร่วมมือทางวิชาการนั้น สัญญาข้อตกลงร่วมกันส่วนใหญ่อยู่ในระดับสถาบันต่อสถาบัน ซึ่งหน่วยงานต่างประเทศที่มีความร่วมมือส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัย และอยู่ในภาคเอกชน ในจำนวนนี้ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทำความร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือประเทศญี่ปุ่น สำหรับกิจกรรมความร่วมมือที่ทำกันมากที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนอาจารย์บุคลากร รองลงมาคือ การให้ทุนการศึกษา และการฝึกอบรมแก่อาจารย์ และพบว่ากิจกรรมที่มีการดำเนินการร่วมกันน้อย คือ การให้ทุนฝึกอบรมนักศึกษา และสนับสนุนทางการเงินส่วนแนวทางร่วมมือในอนาคตนั้น สถาบันอุดม

ศึกษาเอกชนมุ่งที่จะทำความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทุกภูมิภาคของโลก โดยใช้ระบบการเรียนการสอนที่ใช้สื่อสารผ่านดาวเทียมสำหรับประโยชน์ที่เกิดจากความร่วมมือที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับคือ การสร้างชื่อเสียงให้แก่สถาบัน ส่วนปัญหาอุปสรรคที่พบคือ บุคลากรของสถาบันขาดทักษะด้านภาษา

สุภัทรา สัจจา (2535) ทำการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า การบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีระดับการปฏิบัติมากคืองานหลักสูตร และการสอนกับงานห้องสมุด ส่วนระดับการปฏิบัติน้อย คืองานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานนิเทศการเรียนการสอน งานหลักสูตรพิเศษ และงานวิจัยทางวิชาการปัญหาในการปฏิบัติงานในระดับมาก คือ งานการวิจัยทางวิชาการ ส่วนปัญหาการปฏิบัติงานน้อย คือ งานสื่อการเรียนการสอน งานนิเทศการเรียนการสอน งานห้องสมุด งานวัดและประเมินผล งานหลักสูตรและการสอน และงานหลักสูตรพิเศษ ความต้องการในการบริหารงานวิชาการที่มีมากที่สุดคือความต้องการให้มีการส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกงาน ประชุมสัมมนา ศึกษา ดูงานและศึกษาต่อ ความต้องการในระดับมากคือ การฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และต้องการเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น รวมทั้ง การปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน และต้องการความร่วมมือจากคณะครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

สุรียพร พานิช (2535) ทำการวิจัยเรื่อง แนวโน้มการจัดการงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการจัดโครงการบริการวิชาการ ให้แก่กลุ่มข้าราชการรัฐวิสาหกิจและกลุ่มนักธุรกิจ มากกว่า กลุ่มเกษตรกร หรือกลุ่มประชาชนที่อยู่ในชนบท ทั้งจัดรูปแบบของการให้บริการในลักษณะของการฝึกอบรม จัดสัมมนา โดยใช้สถานที่ในมหาวิทยาลัยมากกว่าไปเผยแพร่ หรือถ่ายทอดความรู้สู่ท้องถิ่นชนบท นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาในการจัดโครงการบริการวิชาการที่ทุกฝ่ายมีความคิดเห็นว่าเป็นว่า การจัดโครงการยังไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาที่สำคัญของผู้รับผิดชอบโครงการในการบริหารโครงการได้แก่ การขาดแนวทาง และวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมประกอบกับงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนไม่เพียงพอ

อาภรณ์ แก่นวงศ์ (2535) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความร่วมมือทางวิชาการ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศพบว่า ความสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างประเทศในระยะต้น ๆ นับตั้งแต่ได้มีการจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศ จะมีลักษณะของการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานหรือมูลนิธิต่างประเทศ โดยมีสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศให้ความร่วมมือทางวิชาการ เมื่อสถาบันอุดมศึกษาไทยได้รับการจัดตั้งมากขึ้น ความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศก็เพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะกับสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย แคนาดา สหราชอาณาจักร และ สาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น สภาพของความร่วมมือทางวิชาการนั้น ส่วนใหญ่เป็นสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ แพทยศาสตร์และเกษตรศาสตร์ กิจกรรมความร่วมมือเน้นหนักในการพัฒนาบุคลากร และการร่วมมือทำวิจัย จากการวิจัยพบว่าการแลกเปลี่ยนนิสิตยังมีน้อย ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่เงินทุนยังไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือ บุคลากรยังมีปัญหาทักษะทางด้านภาษา และสถาบันอุดมศึกษายังขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

ประกอบ เสวตวงษ์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเสนอรูปแบบการนิเทศวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่ารูปแบบการนิเทศวิทยากรที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องของหลักการและจุดมุ่งหมายในการนิเทศการสอน ตระหนักในหน้าที่ และความสัมพันธ์อันดีกับวิทยากรในการนิเทศจะต้องอาศัยกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ (2) การวางแผนการนิเทศการสอน (3) การจัดทำเครื่องมือการนิเทศ (4) การปฏิบัติการนิเทศการสอน (5) ประเมินผลการนิเทศ เมื่อการนิเทศเป็นไปตามแนวทางและกระบวนการที่กล่าวข้างต้น จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักศึกษา

คือความเข้าใจในเนื้อหาที่สอนการนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาปฏิบัติจนสอดคล้องกับความต้องการของสังคม กอปรทั้งมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ และสุจริตต่อคนไข้

วสันต์ แสงมาลี (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบการวางแผนในเขตช่างอุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลพบว่า ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา ในระดับเขตส่วนใหญ่มีประสบการณ์ และเคยได้รับการฝึกอบรมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการวางแผน ผู้วางแผน และผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับวิชาเขตมีความคิดเห็นสอดคล้องกันถึงความสำคัญของกิจกรรมการวางแผน และในการวางแผนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ยกเว้นขั้นการกำกับควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนมีมาก ในขั้นการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผลและขั้นการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่

Baldrige (1971) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่เป้าหมาย พบว่า เป้าหมายลำดับความสำคัญก่อนหลัง ดังนี้คือ "การสอนในระดับบัณฑิตศึกษา การสอนระดับปริญญาตรี การวิจัย การสร้างสภามหาวิทยาลัย ให้ถึงคณบดีวิชาการ เสริมสร้างเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย สร้างบรรยากาศในเชิงวิชาการ ทำนุบำรุงมรดกทางวัฒนธรรม การประยุกต์ความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน"

Arciniega (1972) ได้ทำการวิจัยการจัดโปรแกรมฝึกอบรมครูประจำการ และได้สรุปผลการวิจัยว่า การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมครูประจำการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากครูจะได้รับความรู้ด้านทฤษฎีและเข้าใจแนวคิดทางการศึกษาแล้วยังทำให้ครูเกิดทักษะ และต้องการนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการสอน และเมื่อครูได้รับสิ่งใหม่ ๆ จากโปรแกรมที่จัดให้แล้ว จะปรับปรุงพฤติกรรมในการสอนเสียใหม่ ซึ่งมีผลต่อความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน

จากการศึกษามผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยทั้งหลายท่านได้วิจัยมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่าปัญหาการบริหารวิชาการส่วนใหญ่จะมีลักษณะปัญหาเหมือนกัน พบว่า มีปัญหาในการเพิ่มคุณภาพการศึกษา การจัดการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรไม่

เพียงพอกับงาน และรูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยส่วนมากจะเป็นระบบราชการมากกว่าระบบวิชาการ จึงทำให้การบริหารงานวิชาการมีความยุ่งยาก เพราะไม่มีอิสระทางวิชาการเพียงพอ ซึ่งเรื่องทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยต้องให้ความสนใจ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าและมีคุณภาพต่อไป