

การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โดย

นายณพ ศรีบุญนาค

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการพัฒนา)

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มิถุนายน 2540

คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ของ

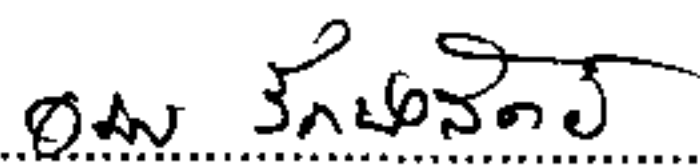
นายณพ ศรีบุญนาค

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต

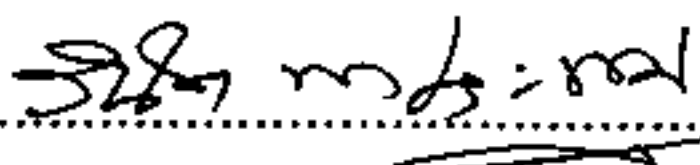
เมื่อวันที่ ...10..... เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2540

ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์

.....

(ศ.ดร. อมร รักษาสัตย์)

กรรมการวิทยานิพนธ์

.....

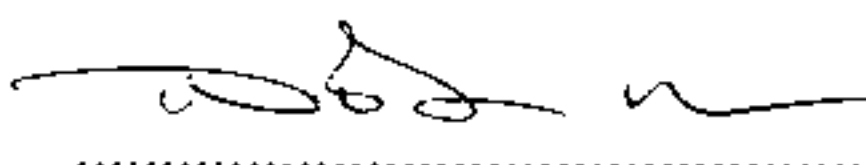
(รศ.ดร. วินิต ทรงประทุม)

กรรมการวิทยานิพนธ์

.....

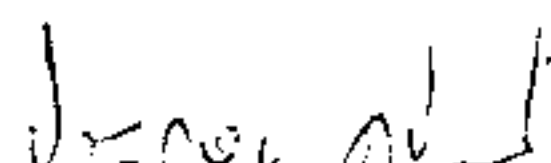
(รศ.ดร. จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์)

กรรมการวิทยานิพนธ์

.....

(รศ.ดร. พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ)

กรรมการวิทยานิพนธ์

.....

(รศ.ดร. ประกอบ คุปรัตน์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ชื่อผู้วิจัย	นายนพ ศรีบุญนาถ
สาขาวิชาเอก	การบริหารการพัฒนา
ปีการศึกษา	2540

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มุ่งที่จะวิเคราะห์และประเมินการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยว่า มีลักษณะที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและสังคมไทยหรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้คือ

- (1) เพื่อศึกษาหาแนวทางของการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะสากล
- (2) เพื่อวิเคราะห์นโยบายอุดมศึกษาเอกชนและนโยบายการช่วยเหลือของรัฐต่อภาคเอกชนของไทย
- (3) เพื่อวิเคราะห์และประเมินลักษณะการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยว่า สอดคล้องกับแนวทางของการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษามากน้อยเพียงใด และ
- (4) เพื่อศึกษาแนวทางปรับปรุงการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยมี 3 วิธีด้วยกันคือ

- (1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร
- (2) การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และ
- (3) การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แนวทางวิเคราะห์ตามตัวแบบเชิงอนุมาน (Deductive Model of Analysis) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณเข้ามาดำเนินการด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญในการบริหารการพัฒนาในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคคล โดยการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา สามารถผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่าง ๆ ออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคมได้เป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังสามารถดำเนินการวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้ด้วย ถึงแม้ว่าภารกิจหรือบทบาทสามด้านหลังนี้ยังไม่โดดเด่นเท่ากับภารกิจหรือบทบาทด้านการผลิตบัณฑิตหรือการเรียนการสอนก็ตาม
2. การบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ใช่ลักษณะของ "การบริหารการพัฒนา" (Development Administration) อย่างแท้จริง ผลวิจัยชี้ชัดว่า ระบบบริหารหรือกระบวนการบริหารบางด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ยังไม่สอดคล้องกับหลักการหรือแนวทางของการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะสากล
3. ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเป้าหมายของแต่ละสถาบันจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการผสมผสานแนวคิดหรือทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการพัฒนา และการบริหารอุดมศึกษาเข้าด้วยกันและใช้แนวคิดที่ผสมผสานนั้นในการบริหารงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับทบวงมหาวิทยาลัย

ทบวงมหาวิทยาลัยอาจดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนอุดมศึกษาเอกชน ดังต่อไปนี้

- 1.1 ควรปรับปรุงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดตั้งและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประชาชน ได้รับรู้หรือรับทราบอย่างถูกต้องและครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและประชาชนโดยตรง
- 1.2 ควรหามาตรการส่งเสริมการร่วมมือประสานงานระหว่างทบวงมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น
- 1.3 ควรสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถหาแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ เพื่อการจัดตั้งและดำเนินงานของสถาบันฯ นอกเหนือจากการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการศึกษา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำที่ทบวงฯดำเนินการมาแล้ว

1.4 ควรดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพการจัดการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรดำเนินการอย่างเป็นระบบครบวงจร กล่าวคือ มุ่งเน้นด้านปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการบริหาร (process) และคุณภาพของผลผลิต (outputs) ของระบบอุดมศึกษาและอุดมศึกษาเอกชน

1.5 ควรสนับสนุนให้มีการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยตนเอง และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยตนเอง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศและสังคมโดยรวม

1.6 ควรสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนช่วยเหลือตนเองทั้งทางด้านวิชาการและการบริหารมากยิ่งขึ้น

1.7 ควรสนับสนุนให้ภาคเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบายด้านอุดมศึกษาอย่างจริงจัง และจริงจังมากขึ้น

1.8 ควรมุ่งเน้นการสร้างความสะดวกสบายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในทุกด้านมากขึ้น

1.9 ควรทบทวน ตรวจสอบ และปรับปรุงกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่ทบวงฯกำหนดขึ้นมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศและของโลกมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งประโยชน์ของประชาชนหรือสังคมเป็นสำคัญ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรปรับปรุงการบริหารของสถาบันฯ ดังต่อไปนี้

2.1 ควรมุ่งสร้าง สรรหา และพัฒนาอาจารย์ประจำของสถาบันฯ อย่างจริงจัง ไม่คิดแต่จะใช้อาจารย์พิเศษจากภายนอกเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2.2 ควรสนับสนุนให้อาจารย์ประจำของสถาบันฯ พัฒนาตนเองทางวิชาการในทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจอุดมศึกษาได้อย่างครบถ้วน

2.3 ควรปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันฯ ให้สามารถดึงดูดผู้มีคุณวุฒิและประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาร่วมงาน สามารถรักษานักวิชาการหรืออาจารย์ประจำให้คงอยู่ทำงานในสถาบันฯ และให้สามารถจูงใจบุคลากรหรืออาจารย์ประจำให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.4 ควรปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ และสังคมมากยิ่งขึ้น

2.5 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรหรืออาจารย์ประจำมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการโดยการถือหุ้น ของสถาบันฯ

2.6 ควรพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารของสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.7 ควรเน้นการให้บริการอุดมศึกษาแบบครบวงจร

2.8 ควรปรับปรุงโครงสร้างหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ในสถาบันฯ ให้มีความคล่องตัวและ ครอบคลุมภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะสากลได้มากยิ่งขึ้น

2.9 ควรสนับสนุนหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาพฤติกรรม ค่านิยมและทัศนคติของ ผู้บริหาร บุคลากร และอาจารย์ ให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น

2.10 ควรศึกษาแนวทางหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (success factors) ของสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนในประเทศต่าง ๆ อาทิ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เพื่อปรับประยุกต์ (benchmarking) เป็นแนวทาง การดำเนินงานของสถาบันฯ ในอนาคต

2.11 ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีและแนวคิดว่าด้วย การพัฒนาประเทศ การบริหารการพัฒนา ทฤษฎีองค์การ การบริหารอุดมศึกษา ตลอดจนประยุกต์ใช้แนวคิด หรือเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ต่อไปนี้

- Total Quality Management
- Reengineering
- Downsizing
- Privatization

Title : **Development Administration of Private Higher Education Institutions**
Researcher : **Mr. Nop Sriboonnark**
Major : **Development Administration**
Academic Year : **1997**

Abstract

This study of the "Development Administration of Private Higher Education Institutions" is directly related to the various administrative structures of Private Higher Education Institutions of Thailand (PHEIT) and was conducted in order to analyze and evaluate whether their administrative structures and procedures are consistent with current theories of development administration and the goals of national development.

The study was conducted with the following specific objectives:

- 1) to study the general approach of development administration of private higher education institutions;
- 2) to analyze the public policies concerning private higher education in Thailand;
- 3) to analyze and evaluate the administrative structures, procedures and organizational behavior of private higher education institutions and determine whether they are consistent with the development administration-as defined within-and, if so, how they are;
- 4) to study and propose recommendations for the administrative development of PHEIT;

The researcher used the following three study methods to collect data:

- 1) documentary;
- 2) in-depth interview, and;
- 3) the questionnaire methods.

The deductive model of analysis was used to analyze the data and the researcher also used quantitative analysis in order to achieve the research objectives outlined above.

Major Findings :

The results of the study are summarized as follows:

1) The PHEIT have participated in the process of development administration in Thailand, especially, in human resources development, both at the undergraduate and graduate levels. They have produced a great deal of highly qualified men and women. However, they have not had much success in the areas of research, academic services provided to the community, nor in the preservation of Thai culture and arts.

2) The administrative systems of PHEIT are not really "Development Administration". The research results clearly indicate that some administrative processes of private higher education institutions are inconsistent with the concepts and/or approaches of general development administration of private higher education institutions.

3) The highest level of effectiveness of PHEIT-applied to each institutional goal depends on the ability to integrate and use the concepts and theories of "Development Administration" and "Higher Educational Administration".

Recommendations :

1) Recommendations to the Ministry of University Affairs:

1.1 Improvement of information collection and distribution, as well as public relations strategies; especially, concerning the establishment and operation of private higher education institutions in order to benefit both the public and PHEIT.

1.2 Determine the appropriate measures to improve coordination between the Ministry of University Affairs and PHEIT in the manner of participative management.

1.3 Support PHEIT by locating new financial resources for the establishment and operation of PHEIT.

1.4 Improve the criteria and develop new approaches for quality assurance and performance appraisal of PHEIT.

1.5 Encourage competition among higher education institutions in Thailand.

1.6 Encourage PHEIT to develop self-help strategies.

1.7 Invite the private sector and PHEIT to participate in the process of higher educational policy formulation.

1.8 Assure equitable treatment of both public and private higher education institutions.

1.9 Review the rules, regulations, standards, and criteria of the process of private higher educational policy implementation.

2) Recommendations for PHEIT:

2.1 Create personnel development and recruitment approaches, for a "self help" policy of PHEIT.

2.2 Promote self-development of lecturers in various aspects in order that they can manage academic missions completely.

2.3 Improve the compensation administration of PHEIT in order to attract highly qualified academicians or individuals as well as to retain and motivate qualified lecturers of PHEIT.

2.4 Improve the current curricula and develop new curricula so that they are consistent with national and social needs.

2.5 Conduct a study to determine the feasibility of permitting personnel to receive and hold the stocks of PHEIT.

2.6 Develop a management information system in PHEIT.

2.7 Create "one-stop services" marketing policy in PHEIT.

2.8 Reorganize the structures, rules, and procedures of PHEIT.

2.9 Encourage the behavioral self-development of managerial and instructional personnel in the aspects described within.

2.10 Conduct a study of the strategies and factors of success of private higher education institutions in other countries such as Japan, the United States of America, etc. in order to acquire successful strategies and data for "benchmarking".

2.11 Apply the relevant concepts, theories, and techniques consistent with national development, development administration, organization theory, higher education administration, as well as the following specific techniques;

- Total Quality Management (TQM)
- Reengineering
- Downsizing
- Privatization

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินงานวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากสำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารอุดมศึกษาทุกท่าน

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างมากจากคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วยศาสตราจารย์ ดร.อมร รักษาสัตย์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ทรงประทุม รองศาสตราจารย์ ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และรองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์ กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานครั้งนี้

ผู้วิจัยได้รับการศึกษาอบรมด้วยดีจากบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน

ผู้วิจัยได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจจากภรรยาและลูก ๆ ทุกคน

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ญ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญรูป	ด
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของการวิจัย	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ทฤษฎีหรือตัวแบบที่ใช้ในการวิจัย	5
นิยามศัพท์	9
ระดับการวิเคราะห์และหน่วยการวิเคราะห์	9
ระเบียบวิธีการวิจัย	10
การรวบรวมข้อมูล	10
การวิเคราะห์ข้อมูล	10
ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย	15
การบริหารการพัฒนา	15
การอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา	28
บทบาทหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา	36
หลักการสำคัญของอุดมศึกษา	37
การบริหารระดับอุดมศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	39

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	บทบาทของสถาบันเอกชนในการบริหารการพัฒนาประเทศ	42
	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา	42
	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศญี่ปุ่น	43
	แนวทางการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	43
บทที่ 3	นโยบายอุดมศึกษาเอกชนของไทย	45
	บทบาท กลยุทธ์ และมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลใช้ในการบริหารการพัฒนา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	49
	การวิเคราะห์นโยบาย	52
บทที่ 4	การวิเคราะห์สภาพปัญหาพื้นฐานด้านโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย	c4-1 75
	การวิเคราะห์โครงสร้าง	75
	การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ	86
	การบริหารงานบุคคล	86
	การบริหารการเงิน	108
	การบริหารการตลาด	c4-2 127
	การบริหารงานวิชาการและการผลิตบัณฑิต	c4-3 156
	การวิเคราะห์ด้านพฤติกรรม	c4-4 184
บทที่ 5	การประเมินการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	236
	การประเมินโครงสร้างของสถาบันฯ	236
	การประเมินด้านกระบวนการบริหาร	238
	การประเมินด้านพฤติกรรม	244
	การประเมินประสิทธิผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	245
บทที่ 6	บทสรุปและเสนอแนะ	253

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	259
ภาคผนวก	277
	291
ประวัติผู้เขียน	311

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถาบันที่สังกัด	11
ตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน	12
ตารางที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	13
ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดการบริหารการพัฒนาในทัศนะของนักวิชาการ	23
ตารางที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการช่วยเหลือของรัฐต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	58
ตารางที่ 6 อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชาระดับปริญญาตรีที่ขอ เปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	63
ตารางที่ 7 ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	82
ตารางที่ 8 ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งที่เป็นนิติบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	83
ตารางที่ 9 หน่วยงาน (agency) ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญและปรากฏ ในแผนภูมิการบริหารของสถาบันฯ	85
ตารางที่ 10 พระราชบัญญัติที่เกี่ยวกับบุคลากรระดับอุดมศึกษา	87
ตารางที่ 11 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	89
ตารางที่ 12 งบประมาณรายจ่ายและรายได้ของมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่ง และเอกชน 1 แห่ง	110
ตารางที่ 13 รายได้ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2530	115
ตารางที่ 14 รายได้ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2531	117
ตารางที่ 15 รายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534	119
ตารางที่ 16 รายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 17 จำนวนนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2525 - 2529	128
ตารางที่ 18 จำนวนนักศึกษารับเข้าใหม่ เปรียบเทียบระหว่างปี 2530 - 2532	129
ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบอัตราการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ปี 2530 - 2532	130
ตารางที่ 20 จำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2529 - 2534	131
ตารางที่ 21 จำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปีการศึกษา 2535 - 2537	132
ตารางที่ 22 จำนวนนักศึกษาใหม่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ประจำปีการศึกษา 2535 - 2537	133
ตารางที่ 23 จำนวนนักศึกษาที่สอบเข้าสถาบันของรัฐที่จำกัดรับไม่ได้	135
ตารางที่ 24 จำนวนนักศึกษาทั้งหมด จำแนกตามประเภทสถาบันและระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2539	136
ตารางที่ 25 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จำแนกตามประเภทสถาบันและระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2538	137
ตารางที่ 26 จำนวนหลักสูตรทั้งหมด จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษาและกลุ่มสาขาวิชา ปีการศึกษา 2539	138
ตารางที่ 27 จำนวนหลักสูตรที่เปิดใหม่ ปี 2539 จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาและประเภทสถาบัน	139
ตารางที่ 28 รูปแบบการประชาสัมพันธ์และจุดเด่นของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (บางส่วน)	140
ตารางที่ 29 อันดับคะแนนความคิดเห็นต่อสถาบันที่เปิดสอน MBA	147
ตารางที่ 30 อัตราค่าเล่าเรียน (ค่าหน่วยกิต) สาขาบริหารธุรกิจในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	155
ตารางที่ 31 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	160
ตารางที่ 32 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	161
ตารางที่ 33 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	162
ตารางที่ 34 จำนวนอาจารย์ประจำ จำแนกตามระดับ/คณะ/สาขาวิชา ประจำปีการศึกษา 2535	165
ตารางที่ 35 จำนวนอาจารย์พิเศษ จำแนกตามระดับ/คณะ/สาขาวิชา ประจำปีการศึกษา 2535	168

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 36 โครงการวิจัยของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับทุนอุดหนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2534 - 2537	174
ตารางที่ 37 โครงการบริการทางวิชาการหรือการจัดสัมมนาทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปี พ.ศ. 2534 - 2537 (โดยการสนับสนุนของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน)	176
ตารางที่ 38 ตำแหน่งวิชาการและคุณวุฒิของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535	178
ตารางที่ 39 ตำแหน่งวิชาการและคุณวุฒิของอาจารย์ประจำ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปีการศึกษา 2535	179
ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	192
ตารางที่ 41 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้จูงใจบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	198
ตารางที่ 42 ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	199
ตารางที่ 43 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐ	204
ตารางที่ 44 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ประเภทวิชาการ)	205
ตารางที่ 45 บัญชีเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู (ประเภทวิชาการ)	206
ตารางที่ 46 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์	213
ตารางที่ 47 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	218
ตารางที่ 48 ข้อมูลเกี่ยวกับความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	219
ตารางที่ 49 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือช่วยเหลือกับสถาบันต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	227

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 50 โครงสร้างของคณะกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม (25 แห่ง)	234
ตารางที่ 51 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	250

สารบัญรูป

		หน้า
รูปที่ 1	ตัวแบบเชิงระบบ	7
รูปที่ 2	ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐประศาสนศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบกับ กับการพัฒนาการบริหารและการบริหารเพื่อการพัฒนา	21
รูปที่ 3	ตัวอย่างการจัดแผนภูมิการบริหารและองค์การของสถาบันอุดมศึกษา	76
รูปที่ 4	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานของทบวงมหาวิทยาลัย	77
รูปที่ 5	แผนภูมิการบริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและ กฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัย/สถาบัน	79
รูปที่ 6	แผนภูมิการแบ่งส่วนงานตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและ การแบ่งส่วนราชการของสำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน	80
รูปที่ 7	ประเภทของการตัดสินใจ (3 แบบ) โดยพิจารณาจากตัวแปรด้าน “ประเภทของ ทางเลือก” และ “ประเภทของปัญหา”	232

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของการวิจัย

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า “การอุดมศึกษา” มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพราะการอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับการผลิตกำลังคนและพัฒนากำลังคนของประเทศ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงเปรียบเสมือน “ผู้นำทางปัญญา” และ “ผู้นำทางวิชาการ” ให้แก่ประเทศและสังคม เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาประเทศไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนา หรือตามแผนพัฒนาประเทศที่วางไว้นั้นเอง (Heaphey, 1970)

จากรายงานของธนาคารโลก (World Bank, 1994) ได้กล่าวถึงบทบาทหรือความสำคัญของการอุดมศึกษาต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไว้อย่างชัดเจนดังนี้

“Higher education is of paramount importance for economic and social development. Institutions of higher education have the main responsibility for equipping individuals with the advanced knowledge and skills required for positions of responsibility in government, business, and the professions. These institutions produce new knowledge through research, serve as conduits for the transfer, adaptation and dissemination of knowledge generated elsewhere in the world, and support government and business with advice and consultancy services. In most countries, higher education institutions also play important social roles by forging the national identity of the country and offering a forum for pluralistic debate.”

ประเทศไทยหรือรัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับการอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จากวิวัฒนาการของอุดมศึกษาไทยดังต่อไปนี้ (ปฐม มณีโรจน์, 2532)

(1) การก่อตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2459 เป็นการตอบสนองความต้องการกำลังคนภาครัฐเป็นสำคัญ

(2) การก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง ปี พ.ศ. 2476 เป็นการมุ่งเสริมความแข็งแกร่งของระบอบประชาธิปไตยไทย

(3) การก่อตั้งมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นวิชาชีพเฉพาะด้านสังกัดกระทรวงต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นต้น

(4) การมุ่งให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำทางความคิด ในการพัฒนาประเทศและสนองความต้องการกำลังคนทั้งด้านการพัฒนาการบริหารราชการ ธุรกิจและเศรษฐกิจในระดับสูงโดยจัดตั้งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

(5) การจัดตั้งมหาวิทยาลัยตามส่วนภูมิภาคตามแผนการพัฒนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อกระจายการพัฒนาจากส่วนกลางไปยังส่วนภูมิภาค

(6) การมุ่งสนองความต้องการของสังคม กล่าวคืออุดมศึกษามีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง แต่รัฐบาลมีทรัพยากรและขีดความสามารถจำกัดในการตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยการจัดตั้งและดำเนินการอุดมศึกษาเอกชน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512

(7) การจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่ไม่จำกัดจำนวนการรับนักศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเปิดในปี 2515 เพื่อมุ่งสนองความต้องการของสังคมให้มากยิ่งขึ้น

จากวิวัฒนาการของอุดมศึกษาไทยข้างต้นย่อมชี้ให้เห็นว่า รัฐบาลแต่ละยุคสมัยต่างเห็นความสำคัญของอุดมศึกษาในฐานะเครื่องมือในการพัฒนากำลังคนของประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม และมีสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจก็คือการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนในการจัดการอุดมศึกษา

การที่รัฐบาลไทยเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอุดมศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 เป็นต้นมานั้น นับเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับแนวความคิดและทฤษฎีว่าด้วยการพัฒนาประเทศอย่างยิ่ง กล่าวคือ การบริหารการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนา รัฐบาลควรกระตุ้นส่งเสริมหรือชักจูงใจภาคเอกชนให้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาร่วมกับรัฐบาลมากยิ่งขึ้น และรัฐบาลก็ควรที่จะลดบทบาทในการจัดการหรือให้บริการสาธารณะลง หรือดำเนินงานสาธารณะในขอบเขตที่จำกัด ทั้งนี้ก็เพื่อให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดภาระด้านงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ อีกทั้งจะทำให้ภาคเอกชนหรือองค์กรท้องถิ่นหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มีความแข็งแกร่งและมีความสามารถในการจัดการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง แทนที่จะคอยรับบริการจากภาครัฐแต่เพียงทางเดียว อย่างไรก็ตามบทบาทภาครัฐก็ควรเป็นเพียงการมุ่งดูแลทิศทางการแข่งขันทางเศรษฐกิจของภาคเอกชนกลุ่มและสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้เกิดอุดมภาพในสินค้าหรือบริการสาธารณะ อีกทั้งยังต้องมุ่งสร้างเสริมภาพทาง

เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองตลอดจนความเสมอภาค และความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคม การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในสังคม เพื่อลดปัญหาความยากจนและความไม่เสมอภาคระหว่างชนชั้นต่าง ๆ ให้น้อยลง การมุ่งสร้างงานและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการกระจายผลประโยชน์ในสังคมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อมร รักษาสัตย์, 2528 ; 2529)

อย่างไรก็ดี เนื่องด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือว่าเป็นองค์กรหรือสถาบันเอกชนที่มีโอกาสเข้ามาพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับสูงของประเทศไทยเคียงคู่กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงทำให้เกิดความสนใจในการที่จะวิเคราะห์เจาะลึกไปยังการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่า แท้ที่จริงแล้วสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยภาพรวมมีการบริหารงานในลักษณะใด สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและสังคมหรือไม่อย่างไร มีปัจจัยแวดล้อมอะไรบ้างเป็นอุปสรรค หรืออุปสรรคในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและมีแนวทางหรือกลยุทธ์ใดบ้างที่จะพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีสถานภาพและบทบาทในการช่วยพัฒนาประเทศได้มากยิ่งขึ้นในอนาคต

การวิจัยเรื่องดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการอุดมศึกษาของประเทศไทยอย่างแน่นอน ผลการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมความรู้ด้านการบริหาร การพัฒนา การพัฒนาการบริหารหรือการพัฒนาระบบบริหารและการบริหารการศึกษาอีกทั้งยังเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายแปรรูปภารกิจของรัฐเป็นเอกชนด้านการศึกษา (Educational Privatization Policy) ด้วยว่านโยบายแปรรูปดังกล่าวได้รับผลเช่นใด มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายการแปรรูปฯ ดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปภารกิจด้านการศึกษาและด้านอื่น ๆ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- (1) เพื่อศึกษาหาแนวทางของการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะสากล
- (2) เพื่อวิเคราะห์นโยบายอุดมศึกษาเอกชนและนโยบายการช่วยเหลือของรัฐต่อภาคเอกชนของไทย
- (3) เพื่อวิเคราะห์และประเมินลักษณะการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยว่าสอดคล้องกับแนวทางของการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษามากน้อยเพียงใด

- (4) เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

(1) ประชากร

ผู้วิจัยจะทำการวิจัยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งหมด 25 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก) วิทยาลัยคริสเตียน วิทยาลัยเซนต์จอห์น วิทยาลัยแสงธรรม วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์ วิทยาลัยภาคกลาง วิทยาลัยตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยาลัยมหานคร วิทยาลัยมิชชัน วิทยาลัยโยนก วิทยาลัยวงศ์สวัสดิกุล วิทยาลัยศรีโสภณ และวิทยาลัยสยามบัณฑิต (ทบวงมหาวิทยาลัย, ประมวลสาขาวิชาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534, 2534)

(2) แหล่งข้อมูล

ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะนำมาวิเคราะห์และประเมินผลนั้นจะมาจากการสอบถามอธิการบดีหรืออธิการ คณบดี และหัวหน้าสาขาวิชา หรือผู้อำนวยการโครงการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง เป็นจำนวนทั้งสิ้น 391 คน (ทบวงมหาวิทยาลัย, ประมวลสาขาวิชาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534, 2534)

นอกจากนี้การวิจัยยังเน้นไปที่หน่วยงานและบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่คลุกคลีอยู่กับวงการอุดมศึกษาเอกชนและเจ้าหน้าที่กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังต่อไปนี้

(1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญในการบริหารการพัฒนาในประเทศไทย

(2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นตัวอย่างสำคัญของการบริหารแบบ “การบริหารการพัฒนา” (Development Administration) ในประเทศไทย

(3) ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเป้าหมายของแต่ละสถาบันจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการผสมผสานแนวคิดหรือทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาและการบริหารอุดมศึกษาเข้าด้วยกันได้และใช้แนวคิดที่ผสมผสานนั้นในการบริหารงาน

ทฤษฎีหรือตัวแบบที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีหรือตัวแบบต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่กำหนดโดยมีทฤษฎีหรือตัวแบบที่นำมาใช้ดังต่อไปนี้

(1) ทฤษฎีหรือตัวแบบการศึกษาการพัฒนา (Development Education Theory) ซึ่งจะนำมาเป็นตัวตั้งว่าการศึกษาและอุดมศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอย่างไร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างไรและการบริหารอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและสังคมควรมีลักษณะอย่างไร

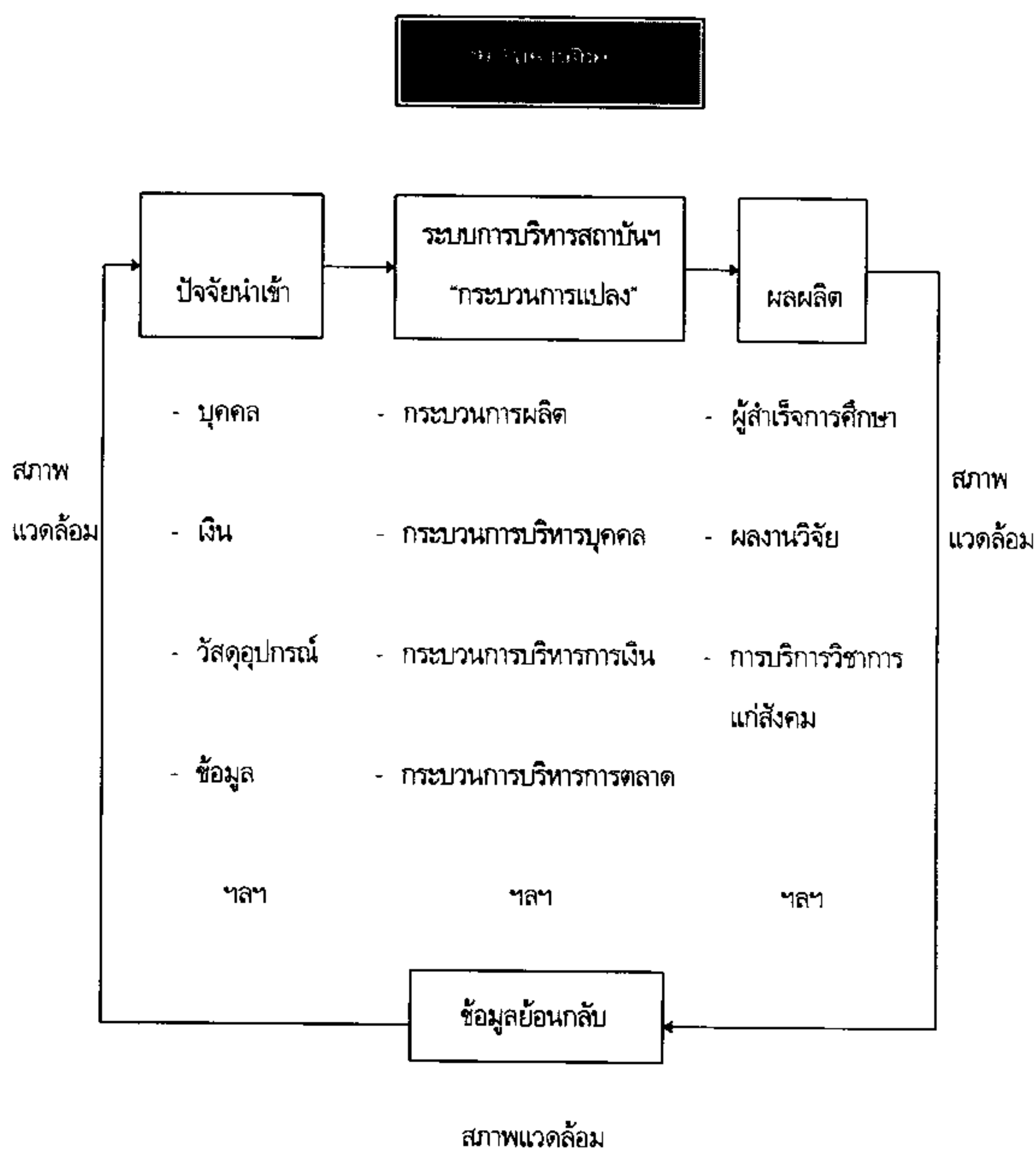
(2) ทฤษฎีหรือตัวแบบโครงสร้าง-หน้าที่ (Structural-Functional Theory) โดยศึกษาโครงสร้างทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ของโครงสร้างต่าง ๆ เหล่านั้นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของโครงสร้างนั้น ๆ หรือไม่ จึงนำมาวิเคราะห์โครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อดูว่าสถาบันฯ จะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในระดับที่คาดหวังได้หรือไม่ การศึกษาตามแนวทางนี้ จึงเป็นการวิเคราะห์หรือมองโลกตามความเป็นจริงมากกว่าที่จะมุ่งศึกษาตามแนวทางกฎหมายอย่างเดียว ซึ่งสมมติว่ากฎหมายเขียนไว้ว่าอย่างไรก็ต้องเป็นอย่างนั้น อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ก็ยังจะใช้แนวทางกฎหมายหรือบทบาทบัญญัติเป็นแนวทางรองในการศึกษาด้วย ทั้งนี้เพราะการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ อยู่มากนั่นเอง

แนวทางการศึกษาโครงสร้าง-หน้าที่ ตั้งอยู่บนฐานคติ (Assumption) ประการหนึ่งว่าภายในสังคมมีการทำหน้าที่ (Function) ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (System) เพื่อการดำรงอยู่ของแต่ละสังคม ในการนี้ส่วนย่อยต่าง ๆ (Part) หรือระบบย่อย (Subsystems) ต่าง ๆ ภายในสังคมจะปฏิบัติงานต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายสุดท้ายของแต่ละสังคม (Goal) นั่นคือ ความอยู่รอดซึ่งย่อหมายถึงความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะต่าง ๆ ภายในสังคมให้เหมาะสมกับกาลเวลาที่เปลี่ยนไป (สนธิ สมัครงการ, 2534 : 29) อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาระบบย่อยสำคัญที่มีอยู่ในทุกสังคมมนุษย์ก็อาจแบ่งออกได้เป็น ระบบครอบครัว และเครือญาติ ระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมืองการปกครอง ระบบความเชื่อและศาสนา และระบบย่อยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (สนธิ สมัครงการ, 2534 : 30-31)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นระบบย่อยของระบบย่อยด้านการศึกษาซึ่งมีความสำคัญและท่าบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมด้านการให้การศึกษา (Educational System) ด้วยเหตุนี้การศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างหรือสรีระ รวมทั้งบทบาทหน้าที่หรือการดำเนินงานของสถาบันฯ ในลักษณะที่เป็นระบบ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อที่จะทราบว่าสถาบันฯ หรือระบบย่อยนี้ได้กระทำหน้าที่ได้ดีหรือมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลอย่างไร สมาชิกของระบบย่อยนี้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจของระบบ มากน้อยเพียงใด มีรูปร่างหรือโครงสร้างที่เหมาะสมหรือแข็งแกร่งมากน้อยเพียงใด และประการสำคัญก็คือ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์กับระบบย่อยอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งผลการศึกษาจะช่วยให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงของ สถาบันฯ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอันจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ต่อไป เพื่อให้สถาบันฯ หรือระบบย่อยนี้ได้มีสุขภาพที่ดี สามารถทำหน้าที่และเป็นประโยชน์ต่อสังคมในอนาคต การ ศึกษาวิเคราะห์ในลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการด้านองค์การบริหารและการบริหารการ พัฒนา อาทิ อมร รัชศาสตร์ (2529) Joseph M. Putti (1987) Leon C. Megginson (1992) Gerhard Lenski and Jean Lenski (1987) และ ดิน ปรัชญพฤษ (2535) เป็นต้น

(3) ทฤษฎีหรือตัวแบบเชิงระบบ (Systems Theory) นำมาใช้เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและตัวแปรภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือเป็น การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงระบบเบ็ดเสร็จเอง ดังแสดงในรูป ที่ 1



รูปที่ 1 ตัวแบบเชิงระบบ

จากรูปที่ 1 องค์การเปรียบเสมือนระบบอย่างหนึ่งที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน องค์การเป็นระบบเปิดที่ติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยที่องค์การทำหน้าที่แปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) เป็นผลผลิต (outputs) และส่งผลผลิตไปให้สภาพแวดล้อมหรือสังคมภายนอก หากผลผลิตที่ส่งออกไปมีคุณค่าได้รับการยอมรับจากสังคม องค์การก็จะอยู่รอดได้และเจริญเติบโต ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะเป็นตัวชี้วัดถึงระดับการยอมรับผลผลิตของสังคม ซึ่งจะมีผลทำให้้องค์การปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าตลอดจนการบริหารขององค์การเพื่อการอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์การต่อไป

แคทซ์และคาห์น (Daniel Katz & Robert Kahn, 1966 : 16-17) ใช้แนวความคิดเชิงระบบอธิบายองค์การโดยพิจารณาองค์การในฐานะเป็นระบบเปิดที่นำพลังงานจากสภาพแวดล้อมเข้าสู่องค์การ และถ่ายเทพลังงานขององค์การออกสู่สภาพแวดล้อม กล่าวคือองค์การนำเอาพลังงานเข้าสู่ระบบ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงพลังงานต่าง ๆ ภายในระบบและผลของการแปลงพลังงานในรูปของผลผลิตหรือพลังงานส่งออก แคทซ์และคาห์นอธิบายลักษณะของ “ระบบเปิด” ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ

- 1) ระบบเปิดทำหน้าที่เอาพลังงานจากสิ่งต่าง ๆ เช่น จากคน วัตถุและสถาบันต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมเข้ามาในองค์การ ไม่มีองค์การใดที่จะสามารถอยู่รอดได้โดยไม่ติดต่อกับสภาพแวดล้อมเลย
- 2) ระบบเปิดทำหน้าที่ในการแปลงพลังงานต่าง ๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตหรือสินค้าและบริการต่าง ๆ
- 3) ระบบเปิดทำหน้าที่ส่งผลผลิตของระบบไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก
- 4) ระบบเปิดจะทำหน้าที่ในการหาข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด
- 5) ระบบเปิดจะหาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เข้าสู่ระบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการของระบบ
- 6) ระบบเปิดจะพยายามรักษาตนเองให้อยู่ในภาวะสมดุลเมื่อทำการติดต่อกับสภาพแวดล้อม มีการปรับตัวและเจริญเติบโตตลอดเวลา ภายในองค์การจำเป็นที่ต้องให้เกิดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและการตอบแทนสมาชิก ส่วนภายนอกองค์การ ระบบองค์การจะปรับตัวและมีความสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและดำรงอยู่ในความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- 7) ระบบเปิดมีความสามารถในการที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตัวเองในรูปของการขยายภาระหน้าที่ต่าง ๆ มากขึ้น
- 8) ระบบเปิดมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปได้

แคทซ์และคาห์น (Daniel Katz & Robert Kahn, 1966 : 39-47) มีความเห็นว่าระบบองค์การอยู่ได้ก็เพราะมีระบบย่อย (Subsystems) ซึ่งแบ่งกันทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ระบบย่อยทางด้านการผลิตหรือด้านเทคนิค ซึ่งทำหน้าที่แปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยส่งออก
- 2) ระบบย่อยด้านการสนับสนุนที่ทำหน้าที่ในการแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ
- 3) ระบบย่อยด้านการรักษาดูแล ทำหน้าที่ในการหาปัจจัยนำเข้าในส่วนที่เป็นพลังงานมนุษย์เพื่อรักษาความมั่นคงหรือเสถียรภาพขององค์การ

4) ระบบย่อยด้านการปรับตัว ซึ่งจะทำหน้าที่ในส่วนของการคาดการณ์ต่าง ๆ เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน วิจัยและพัฒนา เป็นต้น

5) ระบบย่อยด้านการจัดการซึ่งจะทำหน้าที่ด้านการควบคุมและประสานระบบย่อยต่าง ๆ จัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การตลอดจนหาทางผสมผสานเป้าหมายขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

นิยามศัพท์

(1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง วิทยาลัย มหาวิทยาลัยหรือสถาบันที่เป็นของเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 เป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาส่งเสริมวิทยาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ บุคลากร อาจารย์ นักศึกษา หลักสูตรและอื่น ๆ ที่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา

(2) การบริหารการพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานตามนโยบายแผนและโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและการบริหาร โดยมีการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงหมายถึงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามนโยบายแผนและโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายแผนและโครงการด้านอุดมศึกษา โดยมีการบริหารหรือการจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ระดับการวิเคราะห์และหน่วยการวิเคราะห์

การวิจัยนี้กำหนดการวิเคราะห์ไว้ในระดับองค์การ (Organizational Level of Analysis) ประชากรหรือหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมุ่งศึกษาถึงโครงสร้างทางกฎหมาย อำนาจหน้าที่ รูปแบบผลผลิต กระบวนการดำเนินงานตลอดจนพฤติกรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยจะทำการศึกษาใน 3 ด้านด้วยกัน คือ (1) โครงสร้าง (2) กระบวนการ และ (3) พฤติกรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระเบียบวิธีการวิจัย

(1) การรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

(1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ ตำรา บทความวิชาการ วารสาร หนังสือพิมพ์ รายงาน การวิจัย รายงานการประชุมสัมมนาต่าง ๆ ฯลฯ

(2) การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารอุดมศึกษาการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษา ตลอดจนปัญหาจากการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ฯลฯ

(3) การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาคหรือหัวหน้าสาขาวิชา และผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาค หรือหัวหน้าสาขา และผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปีการศึกษา 2534 จำนวน 391 คน (ทบวงมหาวิทยาลัย , ประมวลสาขาวิชาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534 , 2534) ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าว 2 ครั้ง โดยจัดส่งครั้งแรกเมื่อ 21 มกราคม 2538 ครั้งที่สองเมื่อ 10 กรกฎาคม 2538 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 224 ชุด (จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 391 ชุด) คิดเป็นร้อยละ 57.29

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจะนำมาทำการวิเคราะห์และประเมินผล โดยใช้แนวทางวิเคราะห์ตามตัวแบบเชิงอนุมาน (Deductive Model of Analysis) กล่าวคือเป็นการอธิบายหรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์หรือข้อมูลที่ได้มากับแนวความคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อที่จะหาข้อสรุปหรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในอนาคต (Futuristic Approach) อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณเข้ามาดำเนินการด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยตัวสถิติที่จะนำมาใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย รวมทั้งรูปภาพ แผนภูมิ และอื่น ๆ

รายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน ตำแหน่งทางการบริหารเพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษาระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง อาชีพเดิม สถานภาพสมรสและเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏในตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถาบันฯ ที่สังกัด

ลำดับที่	สถาบัน	จำนวนแบบ สอบถามที่ส่งไป (ชุด)	จำนวนแบบ สอบถามที่ ตอบมา (ชุด)	ร้อยละของ การตอบ	ร้อยละของ ผู้ตอบทั้งหมด
1.	ม.กรุงเทพ	28	22	78.57	9.82
2.	ม.ธุรกิจบัณฑิตย์	27	12	44.40	5.36
3.	ม.พายัพ	31	19	61.29	8.48
4.	ม.รังสิต	44	24	54.54	10.71
5.	ม.ศรีปทุม	23	13	56.52	5.80
6.	ม.สยาม	24	10	41.67	4.46
7.	ม.หอการค้า	38	22	57.89	9.82
8.	ม.หัวเฉียวฯ	4	3	75.00	1.34
9.	ม.อัสสัมชัญ	27	12	44.44	5.36
10.	ม.เอเซียฯ	14	11	78.57	4.91
11.	ม.เกริก	16	11	68.75	4.91
12.	ม.เกษมบัณฑิต	26	13	50.00	5.80
13.	ว.เซนต์จอร์จ	10	4	40.00	1.79
14.	ว.บัณฑิตสงเคราะห์	11	2	18.18	0.89
15.	ว.พยาบาล เซนต์หลุยส์	2	2	100.00	0.89
16.	ว.ภาคกลาง	6	2	33.33	0.89
17.	ว.ภาคตะวันออก เชียงใหม่	9	6	66.67	2.68
18.	ม.เทคโนโลยี มหานคร	5	2	40.00	0.89

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	สถาบัน	จำนวนแบบ สอบถามที่ส่งไป (ชุด)	จำนวนแบบ สอบถามที่ ตอบมา (ชุด)	ร้อยละของ การตอบ	ร้อยละของ ผู้ตอบทั้งหมด
19.	ว.มิชชั่น	6	4	66.67	1.79
20.	ว.โยนก	13	11	84.62	4.91
21.	ว.วงษ์สวัสดิกุล	13	10	76.92	4.46
22.	ว.ศรีโสภณ	5	4	80.00	1.79
23.	ว.สยามบัณฑิต	4	3	75.00	1.34
24.	ว.แสงธรรม	3	1	33.33	0.45
25.	ว.คริสเตียน	2	1	50.00	0.45
	รวม	391	224	57.29	100.00

ตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตำแหน่ง	จำนวนผู้ที่รับ แบบสอบถาม (คน)	จำนวนผู้ที่ตอบ แบบสอบถาม (คน)	ร้อยละ ของการตอบ	ร้อยละของผู้ตอบ ทั้งหมด
อธิการบดี	25	15	60.00	6.69
คณบดี	97	85	87.63	37.95
หัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้าสาขาวิชา	245	119	48.37	53.13
ผู้อำนวยการ/หัวหน้า สาขามัธยมศึกษา	23	5	21.74	2.23
รวม	391	224	57.29	100.00

ตารางที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลำดับที่	รายการ	ข้อมูล	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
1	เพศ	ชาย	112	50.0
		หญิง	112	50.0
2	อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	20	8.9
		30 - 39 ปี	98	43.8
		40 - 49 ปี	58	25.9
		50 - 59 ปี	20	8.9
		60 ปีขึ้นไป	28	12.5
3	ศาสนา	พุทธ	196	87.5
		คริสต์	23	10.3
		อิสลาม	3	1.3
		อื่น ๆ	2	0.9
4	ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	14	6.3
		ปริญญาโท	158	70.5
		ปริญญาเอก	50	22.3
		อื่น ๆ	2	0.9
5	ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	ต่ำกว่า 1 ปี	49	21.9
		1 - 3 ปี	84	37.5
		4 - 6 ปี	58	25.9
		7 ปีขึ้นไป	32	14.3
		อื่น ๆ	1	0.4

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ข้อมูล	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
6	อาชีพเดิมก่อนเข้ามาทำงาน ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	รับราชการ	60	26.8
		ทำงานองค์การธุรกิจเอกชน	93	41.5
		อื่น ๆ	71	31.7
7	สถานภาพสมรส	โสด	78	34.8
		สมรส	137	61.2
		อื่น ๆ	9	4.0
8	เงินเดือนปัจจุบันที่ได้รับ จากสถาบันอุดมศึกษา เอกชน	ไม่เกิน 10,000 บาท	12	5.4
		10,001 - 20,000 บาท	92	41.1
		20,001 - 30,000 บาท	50	22.3
		30,001 - 40,000 บาท	31	13.8
		40,001 - 50,000 บาท	14	6.2
		มากกว่า 50,000 บาท	15	6.7
		อื่น ๆ	10	4.5

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์และด้านการบริหารการพัฒนาโดยตรง
2. เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของประเทศ
3. เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายการศึกษาและนโยบายการช่วยเหลือของรัฐต่อภาคเอกชน

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย

1. การบริหารการพัฒนา

การศึกษาความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา (Development Administration) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวความคิดต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

แกนท์ (George F. Gant, 1979 : 19-21) กล่าวว่า การบริหารการพัฒนามีความหมายหลายนัยได้แก่ ประการแรกหมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับงานพัฒนาหรือที่เรียกว่า “การบริหารภายนอก” (External Administration) โดยมีหน่วยงานบริหารพยายามที่จะเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานหรือสถาบันภายนอกเพื่อให้สนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจการของหน่วยงานซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับ “การบริหารงานภายใน” (Internal Administration) ที่ยึดถือกฎระเบียบหรือการปฏิบัติตามกฎหมายและการรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองเป็นสำคัญ ประการที่สอง หมายถึงคำที่ใช้ควบคู่กับ “เศรษฐศาสตร์พัฒนาการ” (Development Economics) ซึ่งเป็นการศึกษาการวางแผนเศรษฐกิจในประเทศที่เพิ่งได้รับเอกราชหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประการที่สาม หมายถึงกลุ่มของหน่วยงานระบบการบริหารจัดการ ตลอดจนทัศนคติที่เกี่ยวกับการพัฒนา กล่าวคือการบริหารการพัฒนามีวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดขึ้นตามกระบวนการของการเมืองในระบบประชาธิปไตย โดยผู้บริหารการพัฒนายจะจงรักภักดีต่อประชาชนมากกว่าสถาบันหรือตัวบุคคล และการบริหารจะดำเนินการในลักษณะที่เป็นทางบวกมากกว่าทางลบ มีลักษณะของการเชื่อเชิญหรือจูงใจมากกว่าการบังคับขู่เข็ญเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม

ไวด์เนอร์ (Edward W. Weidner, 1962 : 97-116) ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่ตั้งไว้ และการบริหารการพัฒนาอาจพิจารณาได้ทั้งในแง่ของวิชาการและในแง่กระบวนการ ในแง่วิชาการ การบริหารการพัฒนาหมายถึงสาขาวิชาที่เป็นส่วนหนึ่งของสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ส่วนในแง่กระบวนการนั้น การบริหารการพัฒนายจะหมายถึง กระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์วิจัยปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้ ไวด์เนอร์ได้ให้ข้อสังเกตว่าการบริหารการพัฒนาในระยะแรก ๆ นั้น เป็นเรื่องของการบริหารโครงการพัฒนาในสหรัฐอเมริกาเท่านั้น ยังไม่แพร่หลายไปยังประเทศกำลังพัฒนาแต่อย่าง

ใด และการบริหารโครงการพัฒนาดังกล่าวมีลักษณะคล้ายกับการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนหรือการบริหารรัฐวิสาหกิจมากกว่าที่จะเป็นการบริหารตามระบบราชการ (William A. Neiswanger, 1968 : 643)

ริกซ์ (Fred W. Riggs, 1970 : 6) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนามีความหมายทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงหมายถึง การบริหารเพื่อการพัฒนา (Administration of Development : A of D) ส่วนทางอ้อม หมายถึง การพัฒนาการบริหารหรือการเสริมสร้างสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ (Development of Administration : D of A) ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารเพื่อการพัฒนาจะบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพัฒนาการบริหารด้วย (Jose V. Abueva, 1970 : 75)

มีโดวส์ (Paul Meadows, 1963 : 86) ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาไว้ว่าหมายถึง การจัดการความเปลี่ยนแปลงหรือการจัดการสาธารณะที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจตามนโยบายที่องค์การที่มีอำนาจได้กำหนดขึ้นไว้

ฟรีดแมน (Harry J. Friedman, 1970 : 254) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนาประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งเป็นการนำเอาแผนงานหรือนโยบายที่จะก่อให้เกิดความทันสมัยมาปฏิบัติ และส่วนที่สองหมายถึง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบบริหารซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามแผนหรือนโยบายนั้น ๆ

แลนเดา (Martin Landau, 1970 : 75) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับคำสั่ง นโยบายและทิศทางที่จะทำให้ได้สิ่งที่ต้องการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ฮอนาเดล (George Honadale, 1982 : 175) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนา หมายถึง แนวทางการศึกษาและวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการโน้มนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่มีรายได้ต่ำ เป็นการบริหารการพัฒนาที่เน้นการเปลี่ยนหรือการแปรสภาพ การกำหนดทิศทางและมีลักษณะของการศึกษาข้ามวัฒนธรรม

อิลชแมน (Warren F. Ilchman, 1970 : 136) เห็นว่าการบริหารการพัฒนา หมายถึง การเพิ่มสมรรถนะหรือความสามารถในการบริหารของรัฐ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงและขยายเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา และการบริหารการพัฒนาจะเน้นหนักที่ประสิทธิภาพของระบบบริหารเป็นสำคัญ

แซนด์เลอร์ และพลาโน (Ralph C. Chandler and Jack C. Plano, 1982 : 13) ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาไว้ว่าหมายถึง การเพิ่มหรือการปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการในอันที่จะเพิ่ม

สมรรถนะหรือความสามารถในการบริหารของประเทศที่เพิ่งเกิดใหม่ การบริหารการพัฒนาเกิดขึ้นมาจากการรวมกันของการบริหารรัฐกิจและแนวคิดเศรษฐศาสตร์คลาสสิกที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาในทศวรรษที่ 1970 กลับมาเน้นการกระจายรายได้และผลประโยชน์อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการบริหารการพัฒนาเป็นการบริหารสาธารณะที่มุ่งสู่เป้าหมายของการพัฒนาประเทศนั่นเอง

องค์การสหประชาชาติให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาไว้ว่า หมายถึง การปรับปรุงสมรรถนะหรือความสามารถทางการบริหารเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์โดยผ่านองค์การ (United Nations, 1975 : 41)

สเวิร์ดโลว์ (Irwing Swerdlow, 1963 : ix-xxi) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนาน่าจะหมายถึง การบริหารในประเทศด้อยพัฒนาทั้งหลาย ทั้งนี้เพราะการบริหารในประเทศดังกล่าวมีความแตกต่างจากการบริหารของประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งอาจพิจารณาได้จากลักษณะและแบบแผนการบริหารบทบาทของรัฐบาลและของข้าราชการ เป็นต้น

เฟนสออด (Merle Fainsod, 1963 : 2) ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาว่าหมายถึง เรื่องเกี่ยวกับการสร้างกลไกหรือเทคนิคที่จะทำให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้ของประเทศ

มอนต์โกเมอรี (John D. Montgomery, 1966 : 259) เห็นว่าการบริหารการพัฒนาเป็นการปฏิบัติงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของรัฐ

ซู เซง ซูห์ (Shou-Sheng Hsueh, 1970 : 339-340) กล่าวว่า การบริหารการพัฒนาเป็นการบริหารที่มุ่งสู่เป้าหมายโดยเน้นหนักในบทบาทของการบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศ

ฮาน-ปิ่น ลี (Hahn-Been Lee, 1970 : 108) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนาเป็นการเพิ่มสมรรถนะของระบบบริหารในอันที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

โจเซ อบูเอว่า (Jose Veloso Abueva, 1970 : 132) กล่าวว่าการบริหารแผนงานพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ เป็นผลมาจากการพัฒนาการบริหารและการบริหารการพัฒนา หมายถึงการบริหารแผนงานพัฒนาทั้งหลายในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงการปรับปรุงแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานและการบริหารราชการซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาด้วย

คานนา (B.S. Khanna, 1970 : 341) เห็นว่าการบริหารการพัฒนาเป็นการบริหารที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยการริเริ่มจากชนชั้นนำและประชาชนหรือองค์กรเอกชนต่าง ๆ

เหงียน ดอย ขวน (Nguyen-Duy Xuan, 1970 : 342) กล่าวว่าการบริหารการพัฒนาหมายถึง การบริหารแผนงานหรือนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างชาติและส่งเสริมให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและความสำเร็จของการบริหารการพัฒนาจะมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก คือ การจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนอีกประการหนึ่งได้แก่ การปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารรวมทั้งการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ ขึ้นมารองรับแผนงานพัฒนาทั้งหลายทั้งปวง

สวัสต์ สุคนธรังษี (2511 : 268-269) มองการบริหารการพัฒนาในลักษณะของสาขาวิชาหรือแนวการศึกษาว่า ประการแรก การบริหารการพัฒนาเป็นวิชาที่ว่าด้วยการบริหารงานในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการและในการดำเนินธุรกิจส่วนบุคคลและมีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา ประการที่สอง การบริหารการพัฒนาเป็นวิชาที่ว่าด้วยการศึกษากระบวนการในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย และประการสุดท้ายการบริหารการพัฒนาหมายถึง การศึกษาด้านการบริหารรัฐกิจ ในแง่ของการประยุกต์ใช้กับประเทศที่เร่งพัฒนา

อุทัย เลาหวิเชียร (2525 : 89) กล่าวว่า การบริหารการพัฒนาหมายถึง กระบวนการของรัฐหรือหน่วยงานราชการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาและหมายรวมถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสนับสนุนส่งเสริมและการควบคุมตรวจสอบการบริหารของประชาชนด้วย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523 : 28-29) กล่าวว่า การบริหารการพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานตามนโยบาย แผนและโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยรัฐบาล ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและการบริหาร โดยมีการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ

อมร รัชชาติ (2506 : 403-404) ให้ความหมายของคำว่าการบริหารการพัฒนา พัฒนบริหารศาสตร์หรือรัฐประศาสนศาสตร์ ไว้ว่าหมายถึงการบริหารงานพัฒนาซึ่งมี 2 ส่วนด้วยกันคือ การบริหารงานภายในหมายถึงการบริหารงานใด ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีองค์การที่บริหารงานนั้น ๆ สามารถเป็นกลไกการบริหารงานที่ดีเสียก่อนหรือจำเป็นต้องจัดการภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งทำได้ในลักษณะของการบริหารงานบุคคล งานคลัง งานวางแผน การตัดสินใจ ฯลฯ อันเป็นสาขาย่อยของรัฐประศาสนศาสตร์ให้ดีที่สุด ส่วนการบริหารงานภายนอกครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่หน่วยงานนั้นติดต่อกับปัจจัยภายนอกทั้งหมด ทั้งนี้ด้วยการที่ค้นพบว่า ในการบริหารงานนั้นมีใช้แต่จะมุ่งถึงประสิทธิภาพของการบริหารภายในองค์การอย่างเดียวเพราะองค์การมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ซึ่งหมายถึงว่านอกเหนือไปจากการจัดการภายในที่ดีแล้ว ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการหาช่องทางที่ดีติดต่อกับปัจจัยภายนอกอื่น ๆ

ให้ปัจจัยเหล่านั้นมาร่วมมือกับองค์การของตนเพื่อช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายสัมฤทธิ์ผล ความสามารถในเชิงบริหารขององค์กรที่จะบริหารปัจจัยภายนอกนี้มีผลเกี่ยวกับความเป็นตายขององค์การส่วนมาก เพราะองค์การบริหารต้องติดต่อกับปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ด้วยกันแทบทั้งสิ้น

อาซา เมฆสวรรค์ (2529 : 127-131) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาว่า การบริหารการพัฒนาควรเน้นที่การมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ การยอมให้นักการเมืองและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับรัฐบาลและข้าราชการในการพัฒนาประเทศ การพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ การให้ความรู้และวิชาการเชิงสหสาขาวิชา การแยกงานพัฒนาออกจากงานกิจวัตรประจำวัน และการบริหารการพัฒนาควรเน้นที่ความร่วมมือของข้าราชการชั้นผู้ใหญ่และหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง

กมล อุดมพันธุ์ (2524 : 9) อธิบายคำว่า การบริหารการพัฒนาหรือการบริหารงานพัฒนาว่า เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทยได้มีผู้บัญญัติศัพท์ไว้ต่าง ๆ กัน แต่ที่นิยมกันนั้นใช้คำว่า การบริหารงานพัฒนาในกรณีที่เป็นการปฏิบัติการและใช้คำว่า พัฒนบริหารศาสตร์หรือวิชาการบริหารงานพัฒนาเมื่อเป็นหลักวิชาที่นำมาใช้เรียนใช้สอนกัน

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2531 : 22) กล่าวว่า การบริหารงานพัฒนานั้นถูกสร้างขึ้นเพื่อแยกเป้าหมายของการบริหารเพื่อให้การสนับสนุนและการจัดการ เพื่อการพัฒนาออกจากการบริหารกฎหมายและความเป็นระเบียบเรียบร้อย นอกจากนี้การบริหารเพื่อพัฒนามิใช่จะหมายถึงเฉพาะสมรรถนะในการที่จะเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังหมายถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายอันสูงสุดของการมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าอีกด้วย ดังนั้น การบริหารการพัฒนาจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั้งภายในและภายนอก

ดิน ปรัชญพฤษี (2528 : 162-163) กล่าวว่า การบริหารการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาการบริหาร และการบริหารเพื่อการพัฒนา

ปฐม มณีโรจน์ (2518 : 3-4) กล่าวถึงการบริหารการพัฒนาไว้ว่า คำนิยามของการบริหารการพัฒนา มีพิสัยครอบคลุมตั้งแต่ที่หมายความว่า การบริหารรัฐกิจของประเทศด้อยพัฒนาจนถึงการบริหารขององค์การ หน่วยงาน หรืองานใด ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือเป็นงานพัฒนาซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะบุกเบิก มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์สูงหรือเกี่ยวข้องกับตัวแปรนานาชาติ ซึ่งมีลักษณะพลวัตและความไม่แน่นอนกว่าการบริหารในองค์การธรรมดา กล่าวโดยสรุปการบริหารการพัฒนาก็คือ การบริหารการพัฒนาประเทศนั่นเอง

ดังนั้น จากความหมาย แนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาตั้งแต่ต้น อาจสรุปในเชิงสังเคราะห์ได้ว่า การบริหารการพัฒนาเป็นการบริหารซึ่งมีความคล้ายคลึงและสัมพันธ์กับการบริหารรัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์อย่างมาก และรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารรัฐกิจเองก็ให้ความสนใจสาขาวิชาหรือความ

รู้จากสังคมศาสตร์ด้านหรือสาขาต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารราชการทั้งสิ้น ซึ่งในเรื่องนี้ วรเดช จันทรศร (2531 : 95-99) กล่าวว่า รัฐประศาสนศาสตร์ให้ความสนใจต่อสาขาวิชาต่าง ๆ 5 สาขาวิชาด้วยกันคือวิทยาการจัดการ พฤติกรรมองค์การ การบริหารเปรียบเทียบและการบริหารการพัฒนา การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ และทางเลือกสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาการบริหารการพัฒนา รัฐประศาสนศาสตร์สนใจศึกษาในแง่ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร (2528 : 97-120) กล่าวว่า การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Studies) จะสามารถครอบคลุมและเป็นเงื่อนไขที่สามารถนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายของการบริหารการพัฒนาได้ กล่าวคือ ถ้าการบริหารการพัฒนาเป็นเรื่องของการบริหารนโยบายและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่มุ่งเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Change) ผลลัพธ์ (Results) ความสามารถในการวัด (Measurability) การมีส่วนร่วม (Participation) และความผูกพัน (Commitment) เป็นหลักแล้ว การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติก็เป็นเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ได้ (อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร, 2528 : 98) และเนื้อหาสาระของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นก็จะมีมุ่งเน้นการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation Process) เพื่อที่จะศึกษาบทเรียน พัฒนาแนวทาง และสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ และขอบเขตของการศึกษาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงรวมถึงพฤติกรรม การปฏิบัติและปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคลสมรรถนะและความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ความแตกต่างในสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ท้องถิ่นรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในนโยบาย (อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร, 2528 : 98)

ดิน ปรัชญพฤษดิ์ (2535 : 25-34) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการพัฒนากับการบริหารรัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ การพัฒนาการบริหาร และการบริหารเพื่อการพัฒนา ดังแผนภาพต่อไปนี้

สาขาวิชา	ทรัพยากรที่นำมาใช้	เป้าหมายของการศึกษาวิจัย
PA	4 M's	3E's+I+P+S+SR+SD
CPA	4 M's	3E's+I+P+S+SR+SD+C
D OF A	4 M's	3E's+I+P+S+SR+SD+C+AR
A OF D	4 M's	3E's+I+P+S+SR+SD+C+AR+ND

PA = Public Administration

4 M's = Man Money Material Management

3E's = Efficiency Effectiveness Economy

I = Integrity

P = Profit

S = Survival

SR = Social Responsibility

SD = Service Delivery

CPA = Comparative Public Administration

C = Comparison

D OF A = Development of Administration

A OF D = Administration of Development

AR = Administrative Reform

ND = National Development

รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐประศาสนศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์

เปรียบเทียบกับพัฒนาการบริหารและการบริหารเพื่อการพัฒนา

ที่มา : ดิน ปรัชญพฤทธิ, การบริหารการพัฒนา (2535 : 29-30)

จากรูปที่ 2 เราจะเห็นได้ว่าการบริหารการพัฒนา กับรัฐประศาสนศาสตร์มีความคล้ายคลึงกันมาก ความแตกต่างจะมีก็ตรงที่การบริหารรัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปหรือการพัฒนาการบริหารเท่าที่ควร ส่วนการศึกษาด้านการพัฒนาการบริหาร (หรือการ

198369

ศูนย์บรรณสารสนเทศ

และงานวิจัยด้านบริหารศาสตร์

Library and Information Center NIDA

พัฒนาองค์การ) จะให้ความสำคัญต่อเป้าหมายด้านการปฏิรูประบบบริหาร ส่วนการบริหารเพื่อการพัฒนาจะมุ่งเป้าหมายสำคัญอีกหนึ่งเป้าหมาย คือ พัฒนาประเทศ อย่างไรก็ดี เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์ (2528 : 146-148) เห็นว่ารัฐประศาสนศาสตร์โดยเฉพาะในส่วนของการศึกษาองค์การใน “ระบบเปิด” (Open System) ภายใต้ฐานคิดว่า องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไม่แตกต่างจากการบริหารการพัฒนา ความแตกต่างอาจมีในแง่ที่ว่าการบริหารการพัฒนาศึกษาเน้นเฉพาะด้าน (Sectoral Focus) อย่างชัดเจน และเป็นการศึกษาสำหรับประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้น การบริหารการพัฒนาจึงมุ่งในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้เป็นอย่างน้อยคือ ทรัพยากรในการดำเนินงานต่าง ๆ การคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการประหยัดในการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไรและการอยู่รอดขององค์การการบริหาร ความซื่อสัตย์ สุจริต และความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณธรรมต่าง ๆ การดำเนินการสาธารณะหรือการให้บริการแก่ประชาชนรวมทั้งการปฏิรูป พัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาประเทศเป็นสำคัญ

จากการสำรวจความหมายตลอดจนแนวความคิดต่าง ๆ ของการบริหารการพัฒนาพอที่จะสรุปได้ว่าการบริหารการพัฒนาจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) เป็นสาขาวิชาการว่าด้วยการบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศหรือการบริหารงานพัฒนาประเทศหรือการบริหารงานพัฒนาหรือโครงการพัฒนาต่าง ๆ หรือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาต่าง ๆ
- 2) เป็นการบริหารชนิดที่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิม คือ การบริหารการพัฒนาเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยแนวคิด เทคนิค วิธีการหรือกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดการปัญหาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประเทศในทุกด้านดังกล่าว ส่วนการบริหารในรูปแบบเดิมจะมุ่งรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานหรือความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองเป็นสำคัญโดยไม่สนใจที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าว
- 3) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือองค์การ
- 4) เป็นการบริหารที่มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาประเทศในทุกด้าน โดยอาศัยการพัฒนาระบบบริหารหรือการพัฒนาการบริหารเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของระบบองค์การการบริหารให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การบริหารการพัฒนาก็คือการสร้างเสริมความเข้มแข็งของสมรรถนะทางการบริหารหรือการพัฒนาการบริหารนั่นเอง
- 5) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนหรือการกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง
- 6) เป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

7) เป็นการบริหารหรือดำเนินการตามนโยบาย แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การบริหารการพัฒนาก็คือ การนำนโยบายว่าด้วยการพัฒนาประเทศมาปฏิบัติให้บรรลุตามที่ต้องการนั่นเอง

8) เป็นการบริหารเพื่อการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

9) เป็นการบริหารที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศ

10) เป็นการบริหารที่อาศัยแนวความคิดและทฤษฎีว่าด้วยการพัฒนา การพัฒนาประเทศ การพัฒนาการบริหาร การพัฒนาองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการบริหารหรือการจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีองค์การและการบริหาร

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดการบริหารการพัฒนาในทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการ	กิจกรรม/ โครงการ เกี่ยวกับการ พัฒนาประเทศ	การมีส่วนร่วม ของ ประชาชน	การพัฒนา การบริหาร หรือลักษณะ การบริหาร	การนำ นโยบาย ไปปฏิบัติ	ลักษณะอื่น ๆ
1. Gant (1979)	/	/	/		- เน้นการบริหาร ภายนอก
2. Weidner (1962)	/		/		- เน้นตัวผู้บริหาร - ในแง่วิชาการการบริหารการพัฒนา หมายถึงสาขาวิชา ที่เป็นส่วนหนึ่งของรัฐประศาสน- ศาสตร์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	กิจกรรม/ โครงการ เกี่ยวกับการ พัฒนาประเทศ	การมีส่วน ร่วมของ ประชาชน	การพัฒนา การบริหาร หรือลักษณะ การบริหาร	การนำ นโยบาย ไปปฏิบัติ	ลักษณะอื่น ๆ
3. Riggs (1970)	/		/		- คล้ายกับการ บริหารของหน่วย งานธุรกิจเอกชน มากกว่าที่จะเป็น การบริหารระบบ ราชการ
4. Abueva (1970)	/		/		
5. Neiswanger (1968)	/		/		
6. Meadows (1963)	/		/		
7. Friedman (1970)	/		/		
8. Landau (1970)	/				
9. Honadale (1982)	/		/		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	กิจกรรม/ โครงการ เกี่ยวกับการ พัฒนาประเทศ	การมีส่วน ร่วมของ ประชาชน	การพัฒนา การบริหาร หรือลักษณะ การบริหาร	การนำ นโยบาย ไปปฏิบัติ	ลักษณะอื่น ๆ
10. Ilchman (1970)			/		
11. Chandler & Plano (1982)	/		/		
12. Swerdlow (1963)			/		
13. Fainsod (1963)	/				
14. Montgomery (1966)	/			/	
15. Shou-Sheng Hsueh (1970)	/		/		
16. Hahn-Been Lee (1970)	/		/		
17. Khanna (1970)	/	/			

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	กิจกรรม/ โครงการ เกี่ยวกับการ พัฒนาประเทศ	การมีส่วน ร่วมของ ประชาชน	การพัฒนา การบริหาร หรือลักษณะ การบริหาร	การนำ นโยบาย ไปปฏิบัติ	ลักษณะอื่น ๆ
18. Nguyen-Duy Xuan (1970)	/		/	/	- การจัดการฝึก อบรมผู้ปฏิบัติงาน
19. อมร รักษาสัตย์ (2506)	/	/	/		- เน้นการบริหาร ภายในและการ บริหารภายนอก
20. สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2511)					- เป็นวิชาการ บริหารงานที่มี ลักษณะสหสาขา วิชา
21. อุทัย เลาหวิเชียร (2525)	/	/			
22. อนันต์ เกตุวงศ์ (2523)			/	/	
23. อาษา เมฆสวรรค์ (2529)	/	/	/		- ใช้สหสาขาวิชา

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิชาการ	กิจกรรม/ โครงการ เกี่ยวกับการ พัฒนาประเทศ	การมีส่วนร่วม ของ ประชาชน	การพัฒนา การบริหาร หรือลักษณะ การบริหาร	การนำ นโยบาย ไปปฏิบัติ	ลักษณะอื่น ๆ
24. กมล อดุลพันธุ์ (2524)					- กิจกรรมและวิชาการ
25. ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2531)	/		/		- เกี่ยวข้องกับการ บริหารทั้งภายในและ ภายนอก
26. ดิน ปรัชญพฤทธิ (2528)	/		/		
27. ปฐม มณีโรจน์ (2518)	/		/		- การบริหารงานที่มี ลักษณะบุกเบิกใช้ ความคิดสร้างสรรค์ซึ่ง แตกต่างจากการบริหาร ธรรมดา
28. วรเดช จันทร์คร และ อุทัย เลาหวิเชียร (2528)	/	/	/	/	
29. สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์ (2528)	/	/	/		

2. การอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (2518 : 10) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาสำหรับคนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษาจัดขึ้นสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับวัยรุ่น ด้วยเหตุนี้จึงมักมีผู้เรียก “อุดมศึกษา” ว่า “การศึกษาระดับที่สาม” หรือ “การศึกษาหลังมัธยมศึกษา” เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัศึกษานั้นเอง

สวัสดี สุคนธรังษี (2510 : 26-27) กล่าวว่า ความหมายที่แท้จริงของอุดมศึกษานั้นมิได้หมายถึงการศึกษาในมหาวิทยาลัยแต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาในสถาบันการศึกษาชั้นสูงบางแห่งก็อาจนับว่าเป็นการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้เช่นกัน และการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาที่สอนให้คนรู้จักคิดหาเหตุผลในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการศึกษาที่แตกต่างไปจากประถมและมัธยมศึกษา เพราะในสองระดับต้นดังกล่าวเป็นการศึกษาที่มุ่งสอนให้คนรู้จักเนื้อหาเบื้องต้นของวิชาการต่าง ๆ โดยนักเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษาจะต้องรับวิชาการที่ครูถ่ายทอดให้ ส่วนระดับอุดมศึกษาจะมุ่งสอนให้คนเข้าใจเหตุผลต่าง ๆ ในวิชาการที่ปรากฏในโลก ไม่ใช่สอนเพียงเนื้อหาวิชา แต่สอนให้คนมีความคิดหรืออย่างที่เราเรียกว่า “สอนให้คนเป็นมนุษย์” คือ มีสติปัญญา มีความเฉลียวฉลาดและรอบรู้เพียงพอที่จะนำปัญหาของตนไปวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตนต้องเผชิญตลอดชีวิต นักศึกษาในระดับนี้จึงต้องเรียนวิธีคิด วิธีค้นคว้าไม่ใช่เรียนสูตรการทำงานหรือเรียนโดยการท่องจำว่า ถ้าตนจะออกไปประกอบอาชีพอย่างหนึ่งตนจะต้องทำตามทีครูสอนไว้ทุกอย่าง แต่จะต้องมีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหา เมื่อออกไปทำงาน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นอะไรก็ตาม

จอห์น บรูบาเชอร์ (John S. Brubacher) ในหนังสือ *Modern Philosophies of Education* ได้จำแนกความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการศึกษาที่มีต่อสังคมไว้เป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. กลุ่มอนุรักษนิยม (Conservatism) กลุ่มนี้มีแนวความคิดว่าการศึกษามีหน้าที่ในการถ่ายทอดและรักษาศิลปวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมไว้ให้แก่อนุชนรุ่นต่อ ๆ ไป

2. กลุ่มพัฒนานิยม (Progressivism) กลุ่มนี้มีแนวความคิดว่าการศึกษามีหน้าที่ทั้งให้การถ่ายทอดและรักษาศิลปวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมไว้ให้แก่อนุชน และการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไปอีกด้วย เพราะมีความเห็นว่าความเจริญก้าวหน้าอยู่บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นกลุ่มนี้จึงไม่นิยมให้มีการหยุดนิ่งอยู่กับที่

3. กลุ่มปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) กลุ่มนี้มีความไม่พอใจต่อความเจริญชนิดที่ค่อยเป็นค่อยไป มีความต้องการที่จะเห็นผลที่เป็นความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงเห็นว่าต้องใช้ “การปฏิรูปสังคม” โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ

4. กลุ่มที่นิยมความเป็นกลาง (Neutrality) กลุ่มนี้มีความคิดว่าสังคมจะเป็นอย่างไรนั้นการศึกษาจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการเมือง การศึกษาจะมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาการที่ก้าวหน้าและเป็นประโยชน์เท่านั้น

อับราฮัม เฟล็กเนอร์ (Abraham Flexner, 1930) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของแนวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย 3 แบบด้วยกัน คือ มหาวิทยาลัยแบบอังกฤษ แบบเยอรมัน และแบบอเมริกันว่า มหาวิทยาลัยแบบอังกฤษยึดมั่นคตินิยมที่ว่า การศึกษาเป็นการปลูกฝังความฉลาดและเสริมสร้างสติปัญญาที่เฉียบแหลมให้แก่คน การที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ต้องอาศัยวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเยอรมันคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นที่การวิจัยและความดีเด่นทางวิชาการ แนวความคิดทั้งสองแบบนี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ มองมหาวิทยาลัยในลักษณะที่เป็นชุมชนทางวิชาการหรือนักปราชญ์ ซึ่งแนวความคิดทั้งสองนี้ได้เข้าไปเจริญงอกงามในสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ มหาวิทยาลัยอเมริกันได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งสองแบบนี้เข้าด้วยกันโดยได้เพิ่มบทบาทด้านการให้บริการแก่สังคมอีกอย่างหนึ่ง ซึ่ง คลาค คาร์ (Clark Kerr, 1963) เรียกมหาวิทยาลัยอเมริกันว่า “มหาวิทยาลัยอเนกประสงค์” (Multiversity หรือ Multipurpose University) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีทุกอย่างสำหรับทุกคน ตามทัศนะของ คาร์ มหาวิทยาลัยอเมริกันจะประกอบไปด้วยหลายศาสตร์ โดยมีตั้งแต่ศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย และวิทยาลัยวิชาชีพ (Professional Schools) เช่น กฎหมาย แพทย์ บริหารธุรกิจและการศึกษา เป็นต้น มหาวิทยาลัยแบบอเมริกันจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและความรู้ ซึ่งได้แก่ การสอน (2) การแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ การวิจัย และ (3) การบริการสังคม โดยการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมหรือชุมชน หน้าที่ทั้งสามนี้มีความสำคัญเท่าเทียมกัน และเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยถือเป็นหน้าที่ที่ต้องรักษาไว้ให้มีความสมดุลระหว่างหน้าที่ทั้งสาม หากมหาวิทยาลัยใดขาดตกบกพร่องในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยนั้นขาดแรงยึดเหนี่ยวภายใน (Internal Coherence) ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลว ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2524) ได้กล่าวถึงกิจการของการอุดมศึกษาว่าอุดมศึกษาเป็นกิจการที่ครอบคลุมเรื่องของ “คน” “ความรู้” และ “สิ่งแวดล้อม” ทั้งสามสิ่งนี้จะเกี่ยวพันซึ่งกันและกันอย่างแยกกันไม่ออก ดังนั้นจุดมุ่งหมายของอุดมศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับสามสิ่งนี้ตลอดเวลา เพียงแต่ว่าสมัยใดหรือสถานการณ์เช่นไรจะเน้นในเรื่องใดเป็นพิเศษเท่านั้น สำหรับจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2525 : 670-672)

- (1) ฝึกฝนคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ คือเป็นผู้มีความรู้และคุณธรรมอย่างเพียงพอ

(2) ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและประยุกต์วิชาการเพื่อประโยชน์ของคนในสังคม

(3) ส่งเสริมการพัฒนาสังคมหรือประเทศชาติโดยเป็นอุปกรณ์ให้เกิดการประเมินผลการพัฒนาในตัวเอง

(4) สนับสนุนส่งเสริมวิชาชีพหรืออาชีพต่าง ๆ โดยไม่จำกัดสาขา โดยให้ภาคทฤษฎีสอดคล้องกับภาคปฏิบัติมากที่สุด

(5) เปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่มวลชนอย่างมากและกว้างขวาง

วิจิตร ศรีสอาน (2518 : 10-11) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้คือ

(1) บุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ

(2) ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยถือว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการขั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ

(3) ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

คณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของไทย ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของอุดมศึกษาไว้ ดังนี้คือ (2517 : 197)

(1) การพัฒนาความงอกงามทางสติปัญญาและความคิดที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการและความเจริญของมนุษยชาติ

(2) สร้างสรรค์กำลังคนในระดับวิชาชีพขั้นสูงเพื่อการพัฒนาสังคม

(3) เป็นแหล่งวิทยาการที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน

(4) ทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ปฐม มณีโรจน์ (2532 : 22-23) กล่าวว่าบทบาทของมหาวิทยาลัยมิได้มีอยู่อย่างแคบ ๆ เพียงแต่การรับช่วงงานให้การศึกษาหรือการผลิตบัณฑิตที่ส่งมอบมาจากระบบมัธยมศึกษาให้ครบถ้วน กระบวนการสร้างกำลังคน (Manpower Training) เพื่อป้อนระบบเศรษฐกิจหรือวงจรสังคมกรรม (Socialization) เท่านั้น จุดเด่นหรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาในรูปแบบอื่นนั้นอยู่ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) คุณสมบัติประการนี้บ่งชี้ว่า ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยนั้น (Mission) มุ่งตอบสนองและเสริมความไพบูรณ์ของประชาคมวิชาการหรือวิชาชีพสากล (Universal Academic or Professional Community) ควบคู่ไปกับการรับใช้สังคมที่สถาบันนั้น ๆ สังกัดอยู่

ริชแมน และ ฟอร์เมอร์ (Richman and Farmer, 1977 : 109-118) ได้ศึกษาเป้าหมายของมหาวิทยาลัยใน 5 ด้านด้วยกัน คือ

1. เป้าหมายเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษา ได้แก่

- 1.1 การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
- 1.2 การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา
- 1.3 การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาภาคพิเศษ
- 1.4 การวิจัย
- 1.5 การกีฬา

2. เป้าหมายเกี่ยวกับนักศึกษา ได้แก่

- 2.1 การพัฒนาสติปัญญา
- 2.2 การมุ่งเน้นวิชาการ การวิจัย กระบวนการหรือวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ และให้มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.3 การมีงานทำ มีอาชีพและสถานภาพที่ดีในสังคม
- 2.4 การพัฒนาเป็นรายบุคคล
- 2.5 การมุ่งเน้นกิจกรรมและสิทธิเสรีภาพของนักศึกษา
- 2.6 การสั่งสอน อบรมบ่มนิสัยด้านวัฒนธรรมและศาสนา

3. เป้าหมายด้านอาจารย์ ได้แก่

- 3.1 การปกป้องอาจารย์
- 3.2 การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- 3.3 การดูแลผลประโยชน์และสิทธิพิเศษของอาจารย์

4. เป้าหมายเกี่ยวกับองค์การและการบริหาร

- 4.1 การคิดค้นหรือเสาะแสวงหาสิ่งจรรวม
- 4.2 การสรรหานักศึกษาที่มีความพร้อมหรือศักยภาพ
- 4.3 การคิดค้นประดิษฐ์กรรมหรือนวัตกรรม
- 4.4 การมุ่งเน้นที่ความเสมอภาคทางสังคม
- 4.5 การรักษาคุณภาพโครงการศึกษาสายวิชาชีพที่สำคัญไว้

4.6 การจัดการเกี่ยวกับระบบบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4.7 การส่งเสริมบุคลากรฝ่ายบริหารให้มีศักดิ์ศรีและมีรายได้ที่ดี

4.8 การบริหารโดยใช้หลักการประชาธิปไตย

4.9 การดำเนินงานด้านอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. เป้าหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

5.1 การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและประชาชน

5.2 การวิพากษ์วิจารณ์สาธารณการณ์และการรณรงค์ต่าง ๆ

5.3 การให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสถาบันต่าง ๆ ภายนอกองค์การ

5.4 การจัดหาเงินทุนและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นจากแหล่งภายนอก

5.5 การพิสูจน์ให้สังคมภายนอกได้เห็นรับรู้ถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ

บาลดริจ (Baldrige, 1971 : 100-102) ได้ศึกษาเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าอาจารย์ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้

1. การสอนในระดับบัณฑิตศึกษา
2. การสอนในระดับปริญญาตรี
3. การวิจัย
4. การสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สามารถดึงดูดนักคิดหรือนักวิชาการสาขาต่าง ๆ
5. การสร้างเกียรติคุณหรือชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
6. การสร้างสรรค์บรรยากาศทางวิชาการ
7. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8. การประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตประจำวัน

กล่าวกันโดยทั่วไปว่า บัดนี้โลกเรากำลังเข้าสู่ยุคของคลื่นลูกที่สาม คือ “ยุคสังคมข่าวสาร” (Information Society) ซึ่งคลื่นลูกที่หนึ่งได้แก่ “ยุคเกษตรกรรม” (Agricultural Society) คลื่นลูกที่สองคือ “ยุคอุตสาหกรรม” (Industrial Society) นงเยาว์ ชัยเสรี (2530 : 50-54) ให้ทัศนะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุดมศึกษากับสังคมว่า สังคมไทยกำลังอยู่ในยุคสังคมข่าวสาร หรือ “ยุคข้อมูลข่าวสาร” ซึ่งในยุคนี้ ความรู้ ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ของโลกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การมีข้อมูลความรู้

ต่าง ๆ ที่พร้อมกว่าผู้อื่นและความสามารถในการวิเคราะห์และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้แก้ปัญหาได้เป็นสิ่งที่ต้องการทั่วไปมีความต้องการ ความรู้ทางคอมพิวเตอร์จึงมีความสำคัญมากและประเด็นสำคัญก็คือ เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้การศึกษาที่จะสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนี้ควรเป็นเช่นไร หลักสูตรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาไปอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ นางเยาว์ ชัยเสรี เสนอว่า สถาบันอุดมศึกษาจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพตามความต้องการของสังคมในยุคนี้ คือต้องสร้างหรือพัฒนาคนให้มีความรู้ความชำนาญใน 3 ด้านด้วยกันคือ "TLC" (Think, Learn, Create) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสถาบันอุดมศึกษาต้องสอนให้รู้จักคิด รู้จักเรียนรู้ และรู้จักสร้างสรรค์ โดยบรรจุสิ่งเหล่านี้ไว้ในหลักสูตรการศึกษา

(1) การเรียนรู้วิธีการคิด (Learn How To Think)

การคิด (Thinking) หมายถึงความสามารถที่จะสังเคราะห์และหาข้อสรุปได้ ความสามารถในการจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ ความสามารถในการโยงเหตุผลและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ตลอดจนการนำเอาข้อเท็จจริง (Facts) มาวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ นำเอามาสร้างโอกาสและยกระดับศักยภาพของมนุษย์

(2) การเรียนรู้วิธีการเรียน (Learn How To Learn)

ถ้าเรามีความสามารถรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ เราก็สามารถเรียนรู้ในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏในโลกเราได้ทุกเมื่อ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ นั่นคือเราจะมีความสามารถในการที่จะศึกษาศาสตร์แขนงใหม่ ๆ และรับความรู้ใหม่ ๆ ได้

(3) การเรียนรู้วิธีการสร้างสรรค์ (Learn How To Create)

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดและทำในสิ่งใด ๆ ที่อยู่นอกเหนือสามัญสำนึกของคนโดยทั่วไป หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างคนให้มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ได้ก็จะเป็นประโยชน์ในการคิดโครงการใหม่ การปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และอื่น ๆ อีกมากมายที่องค์การต้องการการเรียนการสอนที่จะทำให้นักศึกษาเกิดความคิดสร้างสรรค์ ก็คือการให้นักศึกษารู้จักใช้ความคิดและความสำนึกของเขาอย่างเต็มที่มากกว่าการให้เขาอ่านหรือฟังเท่านั้น

นอกจากนี้ยุคของข่าวสารหรือข้อสนเทศซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา จำเป็นที่จะต้องอาศัย "การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต" จึงจะทำให้ชีวิตของบุคคลและสังคมอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ การคิดว่าเรียนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีแล้วก็เป็นการเพียงพอแล้วย่อมไม่ได้ เพราะไม่มีการศึกษาใดและความ

ชำนาญได้ที่จะทันสมัยอยู่ได้ตลอดชีวิต ดังนั้น หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งแล้ว จึงจำเป็นต้องรับการฝึกอบรมศึกษาต่อหรือการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

วิจิตร ศรีสอาน (2534 : 2) กล่าวถึงสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้จำเป็นต้องพึ่งพากันและมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชนนานาชาติให้ใกล้ชิดขึ้น เช่นเดียวกับการอุดมศึกษาที่จะต้องปรับบทบาทของตนเองอย่างจริงจัง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันพร้อม ๆ กับการรักษาเอกลักษณ์และเกียรติภูมิของชาติด้วยเหตุผลดังกล่าว “การพัฒนาความเป็นสากล” (Internationalization) จำต้องผสมผสานวิทยาการจากแหล่งภายนอกให้เข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างกลมกลืนเพื่อให้คนไทยเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ของประเทศและประชาคมโลก เกี่ยวกับเรื่องนี้ แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวของประเทศไทย (พ.ศ. 2532-2547) จึงเน้นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความเป็นสากลไว้ 4 ด้านด้วยกันคือ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(1) ด้านการเรียนการสอน สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงได้แก่ การเสริมสร้างคุณภาพของบัณฑิตให้มีความสามารถทางด้านภาษา และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมทั้งการเพิ่มพูนหลักสูตรนานาชาติ การสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ

(2) ด้านการวิจัย การเน้นให้เพิ่มความสามารถในการวิจัยขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย โดยความร่วมมือการจัดทำวิจัยร่วมกับสถาบันต่างประเทศ และสนับสนุนให้มีภูมิภาคศึกษา (Regional Study) มากขึ้น

(3) ด้านการให้บริการทางวิชาการ ในแผนระบุว่าส่งเสริมให้มีบริการทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และจะปรับปรุงเครือข่ายสารสนเทศระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น

(4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจะมุ่งเน้นให้อาจารย์และนักศึกษาได้ตระหนักถึงความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้จัดตั้งสถาบันไทยคดีศึกษา หรือศูนย์ศิลปวัฒนธรรมไทยในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศด้วย

อย่างไรก็ดีสิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาความเป็นสากลของการอุดมศึกษาก็คือ การจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับท้องถิ่นและนานาชาติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อานันท์ ปันยารชุน (2538 : 11) กล่าวว่า อุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดต้องวางจุดประสงค์ให้แน่ชัด แต่ระบบอุดมศึกษาไทยที่ผ่านมายังไม่มีภาระเน้นในเรื่องนี้อย่างจริงจัง และที่วางไว้ก็ยังไม่มีการตรวจสอบที่จะนำมาสู่ผลการวางแผนส่วนใหญ่เป็นแนวโน้มในปัจจุบันมุ่งไปสู่เวลาในอนาคตและมักจะพูดถึงข้อบกพร่องของอดีตมากกว่าค้นหาความต้องการในอนาคต และมักเน้นการแก้ปัญหาวิกฤตที่เกิดขึ้น ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจะต้องคำนึงถึงหลายแง่มุมและความมองในแง่การพัฒนาในระยะยาว การศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่ใช่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม แต่ต้องเป็นจักรกลสำคัญในการสร้างทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อจะได้เลือกอนาคตอย่างที่ต้องการ ในศตวรรษนี้ได้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงและการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอย่างมาก ขณะเดียวกันก็เกิดปัญหาตามมาในหลายด้าน ทำให้สมาชิกในสังคมต้องเลือกทิศทางในอนาคตด้วยตนเอง ดังนั้นถ้าไม่เสริมความรู้ให้เท่าเทียมกับวิทยาการก็จะตกเป็นผู้ล้าหลัง ดังนั้นอุดมศึกษาต้องทบทวนบทบาทและหน้าที่ อุดมศึกษาเปรียบเสมือนปราการในการพัฒนาภูมิปัญญาของประเทศ ดังนั้นจึงควรมุ่งเน้นด้านการเสริมสร้างทรัพยากรบุคคล ช่วยพัฒนาบุคคลให้มีการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในสังคม สังคมยุคใหม่ควรจะแสวงหาวิธีการที่จะเผชิญกับหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่างที่มักเกิดขึ้นควบคู่กัน เช่น การร่วมมือและการแข่งขันกันระหว่างประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม ความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมที่ควรพัฒนาควบคู่กันไปพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่พัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ควรแยกอุดมศึกษาออกจากระบบการศึกษาโดยรวม การสร้างสังคมที่ดีคือต้องเริ่มสร้างเด็กให้เรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อจะได้พัฒนาตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

นอกจากนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การอุดมศึกษาควรเน้นการเสริมสร้างความเป็นสากลทั้งในแง่เนื้อหาและการนำไปใช้ การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศและประวัติศาสตร์โลก ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลายก่อให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างชาติต่าง ๆ การเรียนรู้ภาษาที่สองควรเริ่มตั้งแต่เยาว์วัยต่อเนื่องไปจนถึงระดับอุดมศึกษา การสร้างความเป็นสากลของอุดมศึกษาควรมีลักษณะสองประการคือ มีทั้งการให้และการรับอย่างเท่าเทียมกัน และต้องไม่ละทิ้งภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทยสามารถเลือกใช้ความรู้และวัฒนธรรมต่างชาติมาประยุกต์ใช้อย่างชาญฉลาด ดังนั้นการอุดมศึกษาจึงต้องส่งเสริมภูมิปัญญาคนรุ่นใหม่ในฐานะที่จะเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดนโยบายของสังคมและประเทศในอนาคต จุดสำคัญที่สุดก็คือการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการอยากเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมที่เน้นการเรียนรู้และการปฏิบัติด้วยตนเองหรือการพึ่งพาตนเอง

บทบาทหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูอาจารย์โดยส่วนรวมทุกชั้นทุกประเภทซึ่งรวมถึงครู ผู้สอน อาจารย์ และศาสตราจารย์แล้ว อาจพิจารณาได้ดังนี้

(1) คำบัญญัติของพระพุทธองค์ ซึ่งได้ทรงแสดงหน้าที่ของครูที่พึงได้แก่ศิษย์ 5 ประการ คือ (อมร รัชกาลสัต์ย์, 2526 : 280)

1. แนะนำดี
2. ให้เรียนดี
3. บอกศิลปให้โดยสิ้นเชิง ไม่ปิดบังอำพราง
4. ยกย่องให้ปรากฏในหมู่เพื่อนฝูง
5. ทำความป้องกันในทิศทั้งหลายให้

(2) ส่วนหน้าที่ของอาจารย์นั้น หน้าที่หลักอยู่ที่การสั่งสอน (Instruction) เป็นหน้าที่ของผู้สอนในวิชาเป็นหลัก กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้ในสาขาหนึ่ง ๆ นำความรู้มารวบรวมจัดให้เป็นระเบียบแล้วนำมาสอนแก่นักเรียนหรือนักศึกษา อาจารย์จึงผูกพันกับวิชามากกว่าศิษย์เป็นรายบุคคล การที่เราเรียกบุคคลว่าเป็นอาจารย์วิชาคณิตศาสตร์ก็ดี หรืออาจารย์วิทยาศาสตร์ก็ดี ย่อมเป็นไปในความหมายที่ถูกต้องแล้ว

จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับศิษย์ของอาจารย์จะมีน้อยกว่าครู ตัวอย่างเช่น ในชั้นมัธยมศึกษาแห่งหนึ่งอาจจะมีครูประจำชั้นซึ่งสอนหลายวิชาผูกพันกับศิษย์ในชั้นของตนเป็นพิเศษ ส่วนอาจารย์เฉพาะวิชาพิเศษต่าง ๆ เช่น อาจารย์วิชาวิทยาศาสตร์ก็ได้แต่มาสอนเนื้อหาวิชานั้นเป็นรายชั่วโมง เมื่อหมดชั่วโมงสอนก็ไปสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นอื่น ๆ ต่อไป เช่นนี้ก็ย่อมสัมพันธ์กับศิษย์น้อยลงเป็นธรรมดา (อมร รัชกาลสัต์ย์, 2526 : 282)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าครูและอาจารย์มีบทบาทคล้ายกัน แต่ไม่เหมือนกัน มีความสำคัญแก่ศิษย์เท่าเทียมกัน ไม่เหนือกว่ากัน แต่ครูเป็นผู้มีความสำคัญแก่จิตใจศิษย์ ส่วนอาจารย์ยังประโยชน์ทางเนื้อหาวิชาแก่ศิษย์

(3) หน้าที่ของศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์หมายถึงการเป็นอาจารย์แห่งวิชา จึงน่าจะหมายถึงความมีเอกทัศคหรือความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งในระดับสูงกว่าอาจารย์ และดูจะห่างหรือผูกพันกับศิษย์น้อยกว่าอาจารย์และครู ศาสตราจารย์ในคตินิยมทั้งในและต่างประเทศจึงหมายถึงอาจารย์ที่มีตำแหน่งชั้นสูงในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัย

ข้อแตกต่างที่นับว่าสำคัญคือ ศาสตราจารย์ในประเทศนั้น ในบางมหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดว่าเป็น ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาอะไร ส่วนในต่างประเทศหรือมหาวิทยาลัยบางแห่งในประเทศไทยจะมีการกำหนดอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการกระทำที่ถูกเพราะการเป็นอาจารย์ของศาสตราจารย์นั้นน่าจะหมายถึงศาสตราจารย์เป็นบางศาสตร์ ไม่ใช่ทุกศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ตำแหน่งศาสตราจารย์ที่ไม่บอกวิชานั้น ไม่มี นอกจากจะเป็นศาสตราจารย์ชั้นสูงที่ทำคุณประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นอันมากทั้งทางวิชาการและอื่น ๆ ซึ่งมักได้รับการยกย่องให้เป็นศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย (University Professor) ซึ่งหมายถึง ศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยที่อยู่เหนือระดับคณะหรือวิทยาลัย บางครั้งก็ได้รับการแต่งตั้งเป็นศาสตราจารย์ ผู้ทรงเกียรติ (Distinguished Service Professor) หรือในบางกรณีที่มีผู้อุทิศเงินให้หาผลประโยชน์ในการจ้างอาจารย์ ทำให้สถาบันฯ มีอิสระไม่ต้องพึ่งพิงเงินส่วนรวมของมหาวิทยาลัยอย่างที่เราเรียกว่าเงินตั้งตำแหน่ง (Chair) ได้ มหาวิทยาลัยก็จะตั้งอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสูงมากในสาขาวิชาที่ผู้อุทิศเงินกำหนดให้ครองเก้าอี้ ตำแหน่งนั้น ซึ่งเรียกว่า Chair Professorship และในเวลาเรียกชื่อตำแหน่งจริงก็ต้องเรียกชื่อผู้ให้เงินทุนไว้ด้วย เช่น John F. Kennedy Professor of Politics เป็นต้น (อมร รักษาสิทธิ์, 2526 : 283)

หลักการสำคัญของอุดมศึกษา

หลักการสำคัญของอุดมศึกษาได้แก่ ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หรือเสรีภาพทางวิชาการ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2516 : 284-295)

ความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับความสามารถในด้านการผลิตบัณฑิตและการบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเน้นหนักในด้านการวิจัย เพื่อบุกเบิกหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ หากปราศจากสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว สถาบันอุดมศึกษาก็จะมีสภาพที่แตกต่างไปจากโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศชาติขาดผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางปัญญาไป ในที่สุดความรู้ที่นำมาถ่ายทอดก็มักจะต้องสั่งมาจากภายนอกโดยเฉพาะจากประเทศตะวันตก ทำให้เกิดสภาวะความเป็นอาณานิคมทางปัญญาอย่างที่เราพบอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่เราจะใช้เป็นเครื่องวัดสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษาว่าอยู่ในระดับใดก็คือ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” (Academic Excellence) โดยถือกันว่าความสามารถในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการถือเป็นอุดมคติหรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา

อย่างไรก็ตามการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาก็ควรจะต้องให้เกิดความสมดุล หรือให้มีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกับความต้องการและสภาพความเป็นอยู่ของสังคม นั่นคือ สถาบันอุดมศึกษาควรจะต้องเน้นในเรื่องของ “Academic Relevance” เพื่อให้วิชาการสามารถช่วยเหลือสังคมไม่แปลกแยก

ไปจากสังคมนั่นเอง นอกจากนี้ในการดำเนินการในเรื่องนี้จำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) (วิจิตร ศรีสอาน, 2518 : 45-59)

ความเป็นอิสระในการดำเนินงานหรือเสรีภาพทางวิชาการมีความหมายเป็น 3 นัยด้วยกัน คือ ประการแรกหมายถึงเสรีภาพที่อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต้องการจะมีในการที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ทั้งโดยการพูด การเขียน และอื่น ๆ ประการที่สอง หมายถึงการเรียกร้องของอาจารย์ที่จะมีเสรีภาพในการสอน โดยปราศจากข้อจำกัดทางกฎหมายหรือระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาที่ปราศจากเหตุผล และประการสุดท้าย หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับสถาบันทางการเมืองการปกครอง ในลักษณะที่สถาบันอุดมศึกษาต้องมีสิทธิในการวางนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่ถูกควบคุมจากสถาบันหรือองค์กรใด ๆ จากภายนอก (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2516 : 284-295)

อาจกล่าวได้ว่าเสรีภาพทางวิชาการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา โดยที่บุคลากรในชุมชนวิชาการสามารถใช้ความเป็นอิสระหรือเสรีภาพด้วยความฉลาดและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยอิสระและเสรีภาพทางวิชาการขึ้นในสถาบันและในห้องเรียน เช่น การมีอิสระและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษา เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อเสรีภาพทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การจำกัดหรือการหน่วงเหนี่ยว (Restraints) และความกดดัน (Pressures) ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ (เมธิ ปิลันธนาพันธ์, 2523 : 219-221)

1. การจัดหนังสือ ตำราเรียนหรือวัสดุการเรียนการสอนของชั้นเรียนหรือห้องสมุดในลักษณะที่ไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน
2. ความกดดันให้ทำโทษอาจารย์โดยมีอคติหรือเป็นเรื่องส่วนตัว
3. การเข้มงวดด้านการเรียนการสอนในบางเรื่อง เช่น ลัทธิ การเมืองการปกครอง เรื่องเพศ หรือเรื่องเกี่ยวกับอาชญากรรม เป็นต้น
4. การเข้มงวดในเรื่องที่อาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมือง
5. การให้ความช่วยเหลือหรือให้เงินงบประมาณโดยมีข้อแม้หรือผูกพันกับเรื่องจงรักภักดี
6. การเข้มงวดเกี่ยวกับการจำกัดสถานที่ซื้อวัสดุการเรียนการสอน
7. การปฏิเสธหรือไม่อนุญาตให้สมาคมหรือสโมสรนักศึกษาเชิญวิทยากรที่ชอบโต้แย้งเข้ามาในสถาบันอุดมศึกษา

8. การเข้มงวดเกี่ยวกับเครื่องแต่งกายของอาจารย์และนักศึกษามากจนเกินไป
9. การปฏิเสธหรือไม่ยอมให้อาจารย์เข้าร่วมในสมาคมการศึกษาหรือสหภาพการศึกษา
10. การจัดหลักสูตร วิธีการสอน หรือตำราเรียนที่ก้าวหน้าหรือมีแนวความคิดที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง
11. การเข้มงวดในการแสดงออกหรือการแสดงความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและศาสนา

จะเห็นได้ว่าข้อจำกัดหรือการหน่วงเหนี่ยวบางข้อก็นับว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของสังคมไทย แต่ในสังคมอุตสาหกรรมโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ทุกข้อดังกล่าวข้างต้นล้วนแล้วแต่เป็นการหน่วงเหนี่ยวและเป็นการจำกัดเสรีภาพทางวิชาการทั้งสิ้น

แนวความคิดเรื่องเสรีภาพทางวิชาการเกิดจากปรัชญาหรือลัทธิเสรีนิยม (Liberalism) ที่ว่าความคิดของมนุษย์ย่อมมีอิสระในตัวของมันเองอย่างสมบูรณ์ (Freedom of Thought) การมีอิสระในความคิดจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนในสังคมอย่างกว้างขวาง เรียกได้ว่าก่อให้เกิดตลาดความคิดเห็นอันเสรี (Free Market Place of Ideas) และการมีความคิดเห็นอันเสรีย่อมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับสังคมหรือประเทศที่ต้องการความก้าวหน้า การจำกัดความคิดเห็นของบุคคลอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ความเจริญของสังคมต้องหยุดชะงัก ทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่าความคิดเห็นใหม่ ๆ นั้น อาจเป็นการตั้งปัญหาถามหรือทำลายความเชื่อหรือทัศนคติเก่า ๆ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติต่าง ๆ ของสังคม ซึ่งได้รับการยอมรับและยึดถือกันมาเป็นเวลานาน ความคิดใหม่ย่อมเป็นศัตรูกับความคิดเก่าที่แพร่หลายอยู่แต่เดิม ฉะนั้นการปิดโอกาสไม่ให้มีการแสดงความคิดเห็นที่ผิดแผกแตกต่างไปจากเดิม อาจเป็นการเหนี่ยวรั้งความก้าวหน้าของสังคม ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอก็เป็นได้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2516 : 284-286)

การบริหารระดับอุดมศึกษาและการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ดีและเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพนั้น บัวย อังภากรณ์ (2517 : 52-68) ให้ทัศนะว่าควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (1) มีนักศึกษาที่ประกอบด้วยสติปัญญาพื้นฐานพอสมควร
- (2) มีนักศึกษาที่มีความชอบในสาขาวิชาที่ตนเรียน
- (3) มีอาจารย์ที่ดีพอและมีอาจารย์ประเภทประจำมากพอเมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษา
- (4) มีบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเป็นสำนักศึกษาและวิจัย

- (5) มีวิธีการสอนชนิดที่ส่งเสริมให้วิชาความรู้และความคิดแตกฉาน ไม่ใช่ส่งเสริมแต่การท่องจำ
- (6) มีการประสานงานระหว่างสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรอบรู้ทั้งภายนอกและภายในสาขาวิชาที่ศึกษา
- (7) มีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

สำหรับระบบบริหารที่ดี และมีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษานั้น อมร รักษาสัตย์ (2526 : 62) กล่าวว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) ผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญควรมีคุณวุฒิและสามารถใช้เวลาปฏิบัติงานได้มากพอ
- (2) การควบคุมการบริหารและการวางนโยบายเป็นไปตามหลักประชาธิปไตย
- (3) ระบบบริหารต้องสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ
- (4) มีการเงินคล่องตัว
- (5) มีระบบการบริหารงานบุคคลเหมาะสมกับบุคคลประเภทอาจารย์

นอกจากนี้ยังให้ความเห็นอีกว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างไปจากการบริหารองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ เราจะพบว่าการควบคุมบังคับบัญชาอาจารย์อย่างเข้มงวดของผู้บริหารย่อมเป็นไปไม่ได้ เพราะโดยธรรมชาติแล้วอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาย่อมเป็นผู้รู้และมีความคิดมากอยู่แล้ว ดังนั้นลักษณะของการบริหารจึงควรเป็นเพียง “การนำในบรรดาผู้ที่เสมอกัน” เท่านั้น ย่อมไม่อาจใช้การจัดการบังคับบัญชาอย่างนายกับลูกน้อง และควรรูปแบบ “การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม” (Participative Management) มาประยุกต์ใช้

ศุภชัย พานิชภักดิ์ (2532 : 248-251) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในเชิงเศรษฐศาสตร์ว่าควรพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

- (1) การวิเคราะห์ที่ต้นทุน-กำไร หรือการวิเคราะห์ผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนทางการศึกษามี 2 ประเภทคือ ผลตอบแทนส่วนตัวที่บุคคลแต่ละคนจะได้รับจากการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และผลตอบแทนที่สังคมจะได้รับ
- (2) การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะทั้งหมดที่สถาบันอุดมศึกษามีอยู่ ซึ่งหมายรวมถึงอาคาร สถานที่ บุคลากร อาจารย์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
- (3) ความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาที่จะรับนักศึกษาได้มากขึ้น โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาในด้านคุณภาพของการเรียนการสอนมากเกินไปและสามารถทำให้การศึกษาระดับนี้เป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับบุคคลโดยทั่วไปได้

(4) การสร้างผลผลิตหรือผลงานต่าง ๆ ของบุคลากรและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

(5) การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างดีและได้รับประโยชน์สูงสุด

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532 : 9-11) ได้เสนอหลักการสำคัญในการจัดการหรือบริหารการศึกษาไว้ 4 ประการด้วยกันคือ

(1) ความกว้างขวางและเป็นธรรมในทุกระดับการศึกษาและในทุกประเภทเพื่อให้บุคคลทั่วไปมีโอกาสและสามารถรับบริการการศึกษาได้อย่างทั่วถึง

(2) ความสมดุล หมายถึง การจัดการหรือบริหารการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนพัฒนาและเกิดสมดุลระหว่างปัญญา คุณธรรม และสมรรถภาพพื้นฐาน กับความรู้และทักษะสำหรับการประกอบอาชีพ

(3) ความสอดคล้อง หมายถึง การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตลอดจนให้เกิดความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตของสังคมไทยด้วย

(4) ความหลากหลาย หมายถึง การจัดการหรือบริหารการศึกษาที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านรูปแบบ เนื้อหาและวิธีการ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถ และความสนใจของบุคคลแต่ละคน

สำหรับหลักการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาวเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศนั้น พจน์ สะเพียรชัย (2532 : 2-12) ได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

1) ประสิทธิภาพของการบริหารอุดมศึกษา (Efficiency) เป็นการบริหารเพื่อเตรียมรับภารกิจในอนาคต การพัฒนาวิชาการให้มีประสิทธิภาพและขจัดความสูญเปล่าทางการศึกษา

2) ความเป็นเลิศหรือคุณภาพการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา (Excellence) ด้วยการสร้างกำลังคนที่มีความสามารถ การพัฒนาจริยธรรมและคุณภาพของมนุษย์ การพัฒนาความรู้ การเป็นศูนย์รวมทางปัญญาของชุมชนและการสร้างความมั่นคงของชาติ

3) ความเป็นธรรมหรือการมีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (Equity) ด้วยการขยายการอุดมศึกษาไปสู่ผู้ด้อยฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม การเสริมสร้างความเสมอภาคในคุณภาพการศึกษาและการขยายโอกาสการศึกษาไปสู่ส่วนภูมิภาค

4) ความเป็นสากล (Internationalization) หรือการส่งเสริมบทบาทของประเทศในระดับนานาชาติ หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติงานหรือบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาได้ครบถ้วนตามหลักสำคัญทั้ง 4 ประการดังกล่าวมานี้ ย่อมเป็นการเสริมบทบาทด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ

สถาบันฯ ให้เด่นชัดยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารการพัฒนาประเทศไทย นั่นเอง

บทบาทของสถาบันเอกชนในการบริหารการพัฒนาประเทศ

จากการศึกษาของ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2510 : 30) พบว่า ภาคเอกชนเป็นเจ้าของสถาบันอุดมศึกษาในสมัยกรีก ในสมัย 400 ปีก่อนคริสตกาล นักปราชญ์ของกรีกหลายคนได้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาขึ้น อาทิ Plato ได้ตั้ง Academy เพื่อสอนวิชาปรัชญา Aristotle ตั้ง Lyceum เพื่อสอนวิชาวิทยาศาสตร์ Socrates ได้ตั้งสถาบันวาทศิลป์ขึ้น เพื่อสอนวิชาวาทศิลป์ โดยเฉพาะรัฐบาลกรีกเองก็พยายามส่งเสริมการอุดมศึกษา รัฐบาลของรัฐ Athens ได้ตั้ง Ephebic College ในปี 335 ก่อนคริสตกาล วิทยาลัยนี้เป็นวิทยาลัยทหารอย่างใดก็ได้ อิทธิพลของการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีส่วนบีบบังคับให้วิทยาลัยแห่งนี้ค่อยคลาคลายลักษณะมาเป็นแบบเดียวกับของวิทยาลัยเอกชน กล่าวคือ ในราวปี 300 ก่อนคริสตกาล วิทยาลัยแห่งนี้ได้จัดให้มีการสอนวิชาปรัชญาและวาทศิลป์ ในราวปี 300 ก่อนคริสตกาลเอกชนก็ได้มีส่วนในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นคือ Epicurus ได้เปิด Epicurean School เป็นเจ้าตำรับในการสอนปรัชญา Epicureanism สถาบันต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ มีนักประวัติศาสตร์บางคนขนานนามว่า “มหาวิทยาลัยของ Athens”

ในยุโรปสมัยกลาง ฝ่ายการศาสนาเป็นผู้ริเริ่มมหาวิทยาลัย ใน ค.ศ. 1100 Pope ได้ตั้งสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญ 4 แห่ง คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ Chartes เพื่อสอนไวยากรณ์และวรรณคดี สถาบันอุดมศึกษาที่ Paris เพื่อสอนตรรกวิทยาและเทววิทยา สถาบันอุดมศึกษาที่ Bologna เพื่อสอนนิติศาสตร์ และสถาบันอุดมศึกษาที่ Salerno เพื่อสอนแพทยศาสตร์ สถาบันฯ เหล่านี้มีอธิการบดีเป็นหัวหน้าขึ้นตรงต่อพระในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา

การเริ่มก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกานั้นก็มีลักษณะเช่นเดียวกับในยุโรปคือ ฝ่ายการศาสนาเป็นผู้ริเริ่มมหาวิทยาลัยแห่งแรกของสหรัฐอเมริกาก็คือ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งตั้งมาตั้งแต่ ค.ศ. 1636 ตามมาด้วยมหาวิทยาลัยเยลในปี ค.ศ. 1716 จึงกล่าวได้ว่าทั้งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและมหาวิทยาลัยเยล เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาที่เป็นที่ยอมรับนับถือกันมาเป็นเวลานานก็คือ มหาวิทยาลัยในกลุ่ม "Ivy League" อันได้แก่ มหาวิทยาลัย Harvard, Yale, Pennsylvania, Princeton, Columbia, Brown, Dartmouth และ Cornell สถาบันอุดมศึกษาที่ได้กล่าวชื่อมานี้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของมลรัฐต่าง ๆ นั้นก็ได้พัฒนาไปมาก มีเกียรติภูมิและความยอมรับนับถือไม่แตกต่างไปจากกลุ่มที่ได้กล่าวมาเท่าใดนัก เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวยอร์ก มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย เป็นต้น (อดุลย์ วิริยเวชกุล, 2539 : 7)

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศญี่ปุ่น

จากข้อมูลของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของญี่ปุ่นระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 บัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีบทบาทโดดเด่นมากในสังคม แต่ในช่วงหลังสงครามเป็นต้นมากลับปรากฏว่าบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นตัวสนับสนุนหลักให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูง ด้วยเหตุนี้การอภิปรายใด ๆ เกี่ยวกับอนาคตของการศึกษาในญี่ปุ่นจึงต้องกล่าวรวมถึงมหาวิทยาลัยเอกชนด้วย (The Japan Association of Private Colleges and Universities, 1987)

แนวทางการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีตลอดจนหลักการต่าง ๆ ของการบริหารการพัฒนาและการบริหารอุดมศึกษาทั่วไป ทำให้ได้แนวทางการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือแนวทางการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเน้นที่การบริหารความเปลี่ยนแปลงหรือการบริหารที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี โดยใช้แนวคิดของการอุดมศึกษาเป็นแนวทางในการบริหาร เพื่อให้ได้คุณภาพของทรัพยากรบุคคลของประเทศที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีของประเทศ

2. การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมุ่งเน้นที่การบริหารทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ซึ่งหมายความว่า ต้องบริหารในลักษณะที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานและเน้นประสิทธิผลในการจัดการสภาพแวดล้อมภายนอก (External Effectiveness) เพื่อสร้างความร่วมมือ

ร่วมใจกับสถาบันต่าง ๆ ภายนอกให้ช่วยเหลือกิจการหรือสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรมุ่งที่การพัฒนาระบบบริหารทุกระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) กระบวนการบริหารต่าง ๆ (Organization Process) อันได้แก่ การบริหารการผลิตบัณฑิตหรือการบริหารวิชาการ การบริหารการตลาด การบริหารการเงิน และการบริหารบุคคล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรสายงานต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ

4. การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีของประเทศ

5. การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีองค์การ แนวคิดและทฤษฎีอุดมศึกษา แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการพัฒนา เป็นกรอบในการดำเนินงานของสถาบันฯ

บทที่ 3

นโยบายอุดมศึกษาเอกชนของไทย

จากการวิจัยของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2522 : 46) พบว่า ในยุคแรก ๆ ที่เอกชนเข้ามารับผิดชอบในการจัดการอุดมศึกษานั้น บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีไม่มากนัก และยังไม่ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะที่เป็นสากล (คือสอน วิจัย และบริการวิชาการแก่สังคม) กล่าวคือ สถาบันฯเอกชนมักเน้นที่ “การสอน” เป็นสำคัญ ทั้งนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ซึ่งในมาตรา 7 ของ พ.ร.บ. ดังกล่าวได้ให้อำนาจแก่วิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งกำหนดงานของตนเอง จึงอาจกล่าวได้ว่า งานของวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่จะเน้นในด้านการอบรมกำลังคนด้านบริหารธุรกิจ นอกจากนี้หน้าที่อื่น ๆ อันได้แก่ งานวิจัย วิทยาลัยเอกชนไม่ได้ให้ความสำคัญมากเท่าที่ควร

ส่วนสิทธิของสถาบันอุดมศึกษานั้น ตามหลักการอุดมศึกษาในทางสากลได้แก่ เสรีภาพทางวิชาการ และความเป็นอิสระในตนเองนั้น กล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากหน่วยงานการศึกษาของรัฐ โดยใช้กฎหมายหรือพระราชบัญญัติเป็นเครื่องมือในการควบคุม กล่าวคือ วิทยาลัยเอกชนจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันการศึกษาไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยรัฐบาลในการจัดการอุดมศึกษา ไม่มุ่งหวังผลประโยชน์จากนักศึกษา ทำนองการค้า เงินทุนและรายได้ของวิทยาลัย จะต้องได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนที่เหมาะสมในการที่จะรักษาและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาตามเกณฑ์ที่สภาการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ ซึ่งในระยะเริ่มแรก วิทยาลัยฯได้รับอนุญาตให้จัดหลักสูตรการศึกษาไม่ต่ำกว่า 2 ปี แต่ไม่สูงกว่า 3 ปีแรกของหลักสูตรในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ (กองวิทยาลัยเอกชน, 2520 : 1-6) และที่สำคัญก็คือ ในขณะนั้นวิทยาลัยเอกชนอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะเป็นผู้อนุมัติการจัดตั้งและควบคุมการดำเนินงานวิทยาลัยเอกชนเพื่อให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.วิทยาลัยเอกชน 2512 และยังมีสภาการศึกษาแห่งชาติจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรและมาตรฐานทางวิชาการของวิทยาลัยเอกชนอีกด้วย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2514 วิทยาลัยเอกชนได้รับการยินยอมหรืออนุญาตให้ดำเนินการเรียนการสอนเกินกว่า 3 ปีได้ในชั้นปริญญาตรี ตาม พ.ร.บ.วิทยาลัยเอกชน 2512 แต่ทั้งนี้ก็มีเงื่อนไขว่า วิทยาลัยเอกชนจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับหลักสูตร โครงการจัดการศึกษา อุปกรณ์การศึกษา และห้องสมุด ยิ่งไปกว่านั้นในการสอบเพื่อรับปริญญายังต้องจัดให้มีคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก (External Examiner) จำนวน 3

คน ในแต่ละหมวดหรือสาขาวิชาที่เปิดสอนในวิทยาลัยทำหน้าที่ตรวจสอบ และให้คำรับรองการสอบไล่วิชาต่าง ๆ ในชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 วิทยาลัยฯ จึงจะสามารถให้ปริญญาได้

จะเห็นได้ว่า เสรีภาพทางวิชาการและความเป็นอิสระของสถาบันฯ เอกชนในระยะดังกล่าวมีน้อยมาก ซึ่งย่อมส่งผลให้สถานภาพของสถาบันหรือวิทยาลัยฯ พลดกต่ำลงไปด้วย เมื่อภาพพจน์ของวิทยาลัยฯ ต่อสาธารณะไม่ดีเท่าที่ควร อาจารย์ผู้สอนในวิทยาลัยฯ ย่อมขาดความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน ขาดขวัญ-กำลังใจในการทำงาน ซึ่งปรากฏการณ์ที่มักพบเห็นบ่อย ๆ ก็คือ อัตราการเข้า-ออกงานมีในระดับสูง อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า ระบบบริหารงานของวิทยาลัยฯ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย (นพ ศรีบุญนาค, 2526)

ต่อมาวิทยาลัยฯ ได้เสนอเรื่องเพื่อขอโอนมาอยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งประสบความสำเร็จในปี 2517 นอกจากนี้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในลักษณะที่จะปรับปรุงส่งเสริม และมุ่งการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น ขยายการศึกษาเอกชนที่มีความพร้อมและความถนัดอย่างเต็มที่ ยกเว้นด้านการฝึกหัดครูและศึกษาศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีการยกเลิก พ.ร.บ.วิทยาลัยเอกชน 2512 และตรา พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2522 ขึ้นใช้แทน ซึ่งเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้วิทยาลัยเอกชนขยายภารกิจ ตลอดจนการดำเนินงานได้เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐทุกประการ (ทบวงฯ, 2525 : 28) นอกจากนี้ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) รัฐได้กำหนดนโยบายว่า จะประกันโอกาสทางการจัดการศึกษา โดยการกำหนดสัดส่วนของความรับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิด และของเอกชน รัฐจะชะลอการจัดตั้งหรือขยายวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ให้มีการปรับปรุงค่าหน่วยกิต ค่าบำรุง และค่าธรรมเนียมในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน อีกทั้งยังสนับสนุนให้เอกชนมีบทบาทมากขึ้นอีกด้วย (ทบวงฯ, 2525 : 28)

นอกจากนี้ในส่วนองเสรีภาพทางวิชาการ และอิสระในการดำเนินงานของสถาบันฯ เอกชน สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งตั้งขึ้นเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในบรรดาสถาบันอุดมศึกษาด้วยตนเอง เป็นพลังต่อรองกับทบวงฯ เกี่ยวกับการดำเนินกิจการจัดการศึกษาของสถาบันฯ เอกชน ในการประสานความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถาบันฯ การค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย และการส่งเสริมสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาแก่สาธารณะ ฯลฯ สมาคมฯ เป็น "หัวหอก" ในการต่อสู้และผลักดันนโยบายว่าด้วยอุดมศึกษาเอกชนตลอดมา ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การเสนอขอเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกเสีย

ใหม่ เพื่อให้สถาบันฯมีอิสระทางวิชาการและสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งเป็นผลให้ทางทบวงฯโดยคณะกรรมการอุดมศึกษาเอกชนได้พิจารณาผ่อนคลายนโยบายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติของคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกเป็นอย่างมาก (ทบวง, 2530 : 66-67) นอกจากนี้ในส่วนของตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ประจำของสถาบันฯนั้น ก็ได้มีการผลักดันให้มีการออกกฎทบวงตาม พ.ร.บ.สถาบันฯ 2522 (มาตรา 43) ซึ่งบัญญัติให้การกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎทบวง ทั้งนี้เพราะหากเกิดความล่าช้าในการออกกฎทบวงเกี่ยวกับตำแหน่งวิชาการ ก็จะทำให้สถาบันฯเอกชนไม่ทราบทิศทาง หลักการ วิธีการ และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานวางแผนพัฒนาสถาบันฯ และอาจทำให้สถาบันฯต้องสูญเสียอาจารย์ที่มีความสามารถทางวิชาการให้แก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ ทั้งนี้เพราะแม้อาจารย์ประจำจะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าอาจารย์ในสถาบันฯของรัฐก็ตาม ทางสถาบันฯก็อาจไม่สามารถดึงดูดอาจารย์ให้อยู่ทำงานกับสถาบันฯได้ หากอาจารย์ไม่มีตำแหน่งวิชาการเช่นเดียวกับอาจารย์ในสถาบันฯรัฐ ทั้งนี้เพราะตำแหน่งวิชาการเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของอาจารย์ประจำของสถาบันฯ และก็เป็นเรื่องที่น่ายินดีว่า กฎทบวง ฉบับที่ 15 (พ.ศ. 2527) ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ได้ออกมาบังคับใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแล้ว ตั้งแต่ 14 กันยายน 2527

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นอกเหนือจากตัวสถาบันฯเองแล้วก็คือ ทบวงมหาวิทยาลัยและสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในการที่จะประสานและร่วมมือตลอดจนส่งเสริมงานวิชาการของสถาบันฯเป็นอย่างมาก ตัวอย่างโครงการที่ชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบของทบวงฯ และสมาคมฯ ก็คือ โครงการร่วมในการจัดการประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โครงการสนับสนุนเงินทุนวิจัยของทบวงฯ การจัดโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาในวาระและหัวข้อหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสถาบันฯตามนโยบายทบวงที่ต้องการเห็นสถาบันฯ "เกิดขึ้น คงอยู่ และพัฒนา" นั้นเอง

จากการวิจัยเมื่อปี พ.ศ. 2526 พบว่า อาจารย์ของสถาบันฯได้กระทำหน้าที่ของอาจารย์อุดมศึกษาอย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตำราหรือเอกสารประกอบการสอน การเขียนบทความวิชาการ การทำวิจัย การเสนอรายงานต่อที่ประชุมวิชาการที่สมาคมฯจัดขึ้น การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และการช่วยงานบริหารสถาบันฯอย่างครบถ้วน ถึงแม้ว่าอาจารย์ที่ดำเนินงานต่าง ๆ ดังกล่าวจะมีจำนวนไม่มากมายนัก แต่ก็มีแนวโน้ม

ว่าจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ตราบเท่าที่อาจารย์ยังมองเห็นอนาคตหรือความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์ของตน และยังได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากสถาบันที่ตนสังกัด จากสมาคมฯ และจากทบวงฯ อยู่

ตัวชี้วัดให้ทราบถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประการหนึ่งก็เห็นจะได้แก่ การที่สถาบันเอกชนที่มีสถานภาพเป็น “วิทยาลัย” สามารถเลื่อนสถานภาพ หรือเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันเป็น “มหาวิทยาลัย” ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสามารถในการจัดการอุดมศึกษาได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่ทางทบวงฯ หรือกฎหมายได้กำหนดไว้ (ทรงสรรค์ อุดมศิลป์, 2529 : 36) ซึ่งเป็นเรื่องที่ควรแก่การยกย่องและชื่นชมเป็นอย่างยิ่ง แนวโน้มการเปลี่ยนสถานภาพจาก “วิทยาลัย” เป็น “มหาวิทยาลัย” จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง ว่ามีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันหรือไม่ เพราะในเรื่องนี้ พ.ร.บ.สถาบันฯ 2522 มาตรา 19 ได้เปิดโอกาสที่สถาบันฯ จะเลือกใช้คำนำหน้าชื่อว่า “วิทยาลัย” “มหาวิทยาลัย” และ “สถาบัน” ทั้งนี้ให้ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานสำหรับพิจารณาการขอจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนประกอบด้วย (กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2531 : 1-13)

เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์และแนวนโยบายพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) แล้ว ก็พบว่ารัฐบาลมุ่งส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มากขึ้นไปอีก โดยให้สามารถจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการด้านการพัฒนาวิชาการของประเทศตามความพร้อมของสถาบันฯ โดยเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ และส่งเสริมให้สถาบันฯ ทั้งของรัฐและเอกชนร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือกับภาคเอกชนอื่น ๆ เน้นการจัดให้มีโครงการร่วมเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการกิจการที่เหมาะสมได้อย่างเต็มที่ (อุดมศึกษา, 2528 : 1-6)

สำหรับนโยบายอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันและอนาคต จะมีแนวโน้มเป็นอย่างไรนั้น อาจพิจารณาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ซึ่งได้ระบุเนื้อหาสาระอันแสดงถึงทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนในระยะ 5 ปีข้างหน้าไว้ว่า รัฐจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมมากขึ้น โดยที่จะ (1) ปรับปรุงและผ่อนคลายกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานและจูงใจให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ให้เอกชนสามารถมีอิสระในการจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรภายใต้กรอบโครงสร้างของแต่ละหลักสูตรที่ทางราชการกำหนดไว้ และให้มีการยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนของสถาบันฯ เอกชน เพื่อความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา และ (2) จัดให้มีการร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา กับสถานประกอบการเพื่อการฝึกทักษะวิชาชีพในรูปแบบต่าง ๆ (สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2535 : 191)

บทบาท กลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลใช้ในการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

บทบาทที่สำคัญของรัฐบาลหรือทบวงมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 2 ประการคือ (อาทร ชนเห็นชอบ, 2538 และ สุพัทธ์ พุ่มภา, 2538 : 10-14)

(1) การกำกับดูแลและควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(2) การส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การกำกับดูแลและควบคุม ได้แก่ การใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นไปตามกฎหมาย เกณฑ์ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องของทบวงมหาวิทยาลัย เช่น การกำกับดูแลมาตรฐานการศึกษา การจัดให้มีคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสาขาวิชาที่ยังไม่ได้รับรองมาตรฐานการศึกษานับตั้งแต่ปีแรกที่เริ่มเปิดดำเนินงาน จนกระทั่งได้รับการรับรองมาตรฐานแล้ว เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังกำกับดูแลในด้านการบริหารการเงิน การส่งงบดุลประจำปี การปฏิบัติตามข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเปรียบเสมือนสัญญาระหว่างภาคเอกชน (สถาบันอุดมศึกษา) กับรัฐ (ทบวงมหาวิทยาลัย) รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่องที่มีบัญญัติการปฏิบัติไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การสนับสนุนส่งเสริม แยกออกได้เป็นเรื่องใหญ่ ๆ 5 เรื่องด้วยกันคือ

(1) ด้านการบริหาร

(2) ด้านวิชาการ

(3) ด้านการเงิน

(4) ด้านภาษีอากร

(5) ด้านอื่น ๆ

(1) การสนับสนุนส่งเสริมด้านการบริหาร ได้แก่

(1.1) การแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์สูงจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาร่วมเป็นกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของแต่ละสถาบันฯ

(1.2) การให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีโอกาสร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัยในการประชุมสัมมนา

(1.3) การจัดประชุมสัมมนาระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและทบวงมหาวิทยาลัยหรือรับทราบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย แนวความคิด และแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ของทบวงมหาวิทยาลัย หรือความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(1.4) การเชิญผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าร่วมสัมมนาที่ทบวงมหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของรัฐจัดขึ้น

(2) การสนับสนุนส่งเสริมด้านวิชาการ ได้แก่

(2.1) การอนุญาตอย่างเป็นทางการให้อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐไปช่วยสอนบางสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(2.2) การสนับสนุนให้อาจารย์ต่างประเทศได้รับความสะดวกรับตรวจลงตราหนังสือเดินทางเพื่อพำนักอยู่ในประเทศไทย เพื่อช่วยสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีผลทำให้การตกลงร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศได้ผลดียิ่งขึ้น

(2.3) การเชิญอาจารย์หรือผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร่วมเป็นกรรมการทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2.4) สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(2.5) สนับสนุนความต้องการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสาขาวิชาที่ต้องลงทุนสูง เช่น วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสนับสนุนอาจจะพิจารณาดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ เช่น การให้อาจารย์จากมหาวิทยาลัยของรัฐไปช่วยสอนและการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับเอกชน เป็นต้น

(3) การสนับสนุนส่งเสริมทางการเงิน ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ

(3.1) โครงการทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ปี 2533) ซึ่งเป็นโครงการ 10 ปีที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2534 เป็นต้นมา โดยมีหลักการดังนี้คือ ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกู้ยืมเงินเพื่อสมทบการก่อสร้างอาคารเรียนโดยให้กู้ได้ไม่เกินร้อยละ 50 ของค่าก่อสร้าง แต่ไม่เกินวงเงิน 30 ล้านบาท และให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกู้เพื่อสมทบการซื้ออุปกรณ์การศึกษาได้ไม่เกินร้อยละ 75 ของราคาอุปกรณ์การศึกษาที่จัดซื้อแต่ไม่เกินวงเงิน 10 ล้านบาท ทั้งนี้คิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 4 ต่อปี

(3.2) มาตรการสนับสนุนด้านเงินกู้เพื่อการลงทุน (โครงการเงินกู้เพื่อจัดตั้งสถานศึกษา) กระทรวงการคลังมีนโยบายที่จะให้ธนาคารออมสินดูแลการบริหารเงินตามโครงการนี้โดยการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สถานศึกษาเอกชน (ทั้งระดับอุดมศึกษาและระดับต่ำกว่า) ในวงเงิน 20,000 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7-8 ต่อปี อายุเงินกู้ 15 ปี รวมระยะปลอดหนี้ เงินต้น 5 ปี แหล่งที่มาของเงินได้แก่กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารออมสิน โดยมีหลักเกณฑ์ว่าภาคเอกชนต้องลงทุนในอัตราส่วนของเงินลงทุนต่อเงินกู้โครงการเท่ากับ 1 : 1 โครงการดังกล่าวนี้คณะรัฐมนตรี (ชุด ฯพณฯ ชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี

มนตรี) อนุมัติให้ดำเนินการแล้ว โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องคือ กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พิจารณาลักษณะและวิธีปฏิบัติต่อไป

(3.3) การให้ทุนเพื่อการศึกษาและกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (โครงการกองทุนเงินกู้เพื่อการศึกษา) โดยให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ยากไร้ โดยให้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาจากกองทุนนี้ ซึ่งรวมค่าเล่าเรียน ค่าอุปกรณ์การเรียนและค่าดำรงชีพ ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ในการคืนเงินกู้ในรูปแบบของการหักรายได้ภายใต้ระบบหรือกลไกการจ่ายภาษีเงินได้ผ่านกรมสรรพากร ซึ่งในงบประมาณปี 2539 กำหนดไว้ 6,500 ล้านบาท และจะเพิ่มเป็น 17,000 ล้านบาทในปีที่ 4 ของการดำเนินการ (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจอาทิตย์วิเคราะห์ ปีที่ 1 (15) ฉบับที่ 19 วันที่ 9-15 เมษายน 2538) และจะให้นักศึกษาที่ยากไร้ตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายจนถึงระดับอุดมศึกษาไม่เกินปริญญาตรีกู้ยืมโดยมีเงื่อนไขการชำระคืนเงินคืนภายหลังจบการศึกษาแล้ว 2 ปี โดยต้องชำระหนี้ให้เสร็จสิ้นภายใน 15 ปี ทั้งเงินกู้และดอกเบี้ยอัตราร้อยละ 1 ต่อปี

(4) มาตรการสนับสนุนด้านภาษีอากรสำหรับสถานศึกษาเอกชนที่เข้าโครงการเงินกู้ใหม่ทั้งสองของรัฐหรือกระทรวงการคลัง ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับการยกเว้นด้านภาษีอากรดังนี้คือ

(4.1) ยกเว้นอากรนำเข้าวัสดุการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม

(4.2) การงดเว้นภาษีและค่าธรรมเนียมในการโอนที่ดินให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้รวมถึงการบริจาคสังฆาริมทรัพย์ด้วย ซึ่งมีบทบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2535 นอกจากนี้กระทรวงการคลังมีมาตรการเพิ่มเติมและจะดำเนินการแก้ไขกฎหมายภาษีอากรเพื่อสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วย) ที่เข้าโครงการเงินกู้เพื่อการลงทุน และโครงการเงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับสถานศึกษาเอกชนของกระทรวงการคลังอีกด้วย

(4.3) ยกเว้นภาษีเงินได้ให้แก่สถานศึกษาเอกชนตามโครงการที่มีฐานะเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

(4.4) การให้บุคคลธรรมดาหักลดหย่อนเงินบริจาคที่ให้แก่สถานศึกษาเอกชนได้เช่นเดียวกับที่บริจาคให้สถานศึกษาของรัฐ

(4.5) การให้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลนำเงินบริจาคให้แก่สถานศึกษาเอกชน หักเป็นรายจ่ายได้เช่นเดียวกับเงินบริจาคที่ให้แก่สถานศึกษาของรัฐ

(4.6) การยกเว้นภาษีเงินปันผลให้แก่สถานศึกษาเอกชนตามโครงการที่มีฐานะเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

นอกจากมาตรการทางภาษีสำหรับสถานศึกษาเอกชนที่เข้าโครงการกระทรวงการคลังแล้ว กระทรวงการคลังยังมีมาตรการที่จะสนับสนุนด้านที่ดินอีกด้วย กล่าวคือ กระทรวงการคลังจะให้การสนับสนุนด้านที่ดินผ่านกรมธนารักษ์โดยการให้เช่าที่ราชพัสดุในการจัดสร้างสถานศึกษาเอกชนตามโครงการนี้ด้วย

(5) การสนับสนุนส่งเสริมด้านอื่น ๆ

ในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตั้งแต่เริ่มแรกมานั้น รัฐมีวัตถุประสงค์ค่อนข้างชัดเจนว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องไม่มุ่งผลประโยชน์ทางการค้า จึงได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีกองทุนประเภทต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ กองทุนทั่วไป กองทุนทรัพย์สินถาวร กองทุนวิจัยและห้องสมุด กองทุนสงเคราะห์ ฯลฯ และได้กำหนดไว้ว่าถ้าหากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรายได้สูงกว่ารายจ่ายประจำปีก็ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดรายได้ที่เหนือรายจ่ายให้แก่กองทุนอื่น ๆ นอกจากกองทุนทั่วไป เงินที่เหลือจึงจะเอามาจัดให้แก่ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งหรือเจ้าของได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของส่วนของทรัพย์สินรวมกัน กล่าวอย่างง่ายก็คือ ให้เจ้าของกิจการได้รับประโยชน์ไม่เกินร้อยละสิบห้าเท่านั้น ถ้ามีเงินเหลือก็ให้จัดสรรกลับไปให้กองทุนทั่วไปอีก

จากข้อกำหนดนี้จะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ใช่องค์การค้ากำไรหรือธุรกิจการค้าที่มุ่งกำไรเหมือนธุรกิจทั่วไป เงินรายได้จะต้องนำไปพัฒนาสถาบันหรือมหาวิทยาลัยเกือบทั้งสิ้น

การวิเคราะห์นโยบาย

จากการศึกษาวิวัฒนาการของนโยบายอุดมศึกษาเอกชน ทำให้เราสามารถที่จะวิเคราะห์การกำหนดนโยบายอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังต่อไปนี้

(1) ในช่วง พ.ศ. 2512-2514 กล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจจะยังไม่พร้อมที่จะปฏิบัติการกิจของอุดมศึกษาได้อย่างเต็มที่ ภารกิจจึงเน้นที่การสอนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งลงไปแล้ว จะพบว่าหน่วยงานที่ควบคุมดูแลของรัฐบาลก็ยังไม่สู้จะไว้วางใจวิทยาลัยเอกชนเท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นได้จากการกำหนดให้วิทยาลัยฯ ต้องมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่เด่นชัดและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ มีวัตถุประสงค์จะช่วยรัฐจัดการศึกษา โดยไม่มุ่งผลประโยชน์จากนักศึกษา “ทำนองการค้า” นอกจากนี้ เงินทุนและรายได้ของวิทยาลัยจะต้องได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่สภาการศึกษาแห่งชาติกำหนด และที่ชัดเจนก็คือ วิทยาลัยฯ ได้รับอนุญาตให้จัดหลักสูตรการศึกษาไม่ต่ำกว่า 2 ปี แต่ไม่สูงกว่า 3 ปีแรกของหลักสูตรในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ การกำหนดแนวนโยบายหลายอย่างหลายประการขัดกับหลักการหรือทฤษฎีที่เหมาะสม เช่น การกำหนดให้วิทยาลัยไม่มุ่งผลประโยชน์ทำนองการค้า นับว่าเป็นเรื่อง

ที่เป็นลักษณะธรรมชาติของภาคเอกชนและขัดกับหลักประสิทธิภาพในการบริหารงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือหากเอกชนไม่มีรายได้หรือกำไรจากการดำเนินงาน ก็ย่อมส่งผลต่อการอยู่รอดและพัฒนาของวิทยาลัยเอกชนโดยตรง การที่จะให้วิทยาลัยเอกชนเป็นเช่นเดียวกับวิทยาลัยของรัฐที่เน้นประสิทธิผลในการดำเนินงานและใช้งบประมาณสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพหรือการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรย่อมเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก การกำหนดนโยบายดังกล่าวจึงให้ความหมายเป็นนัย ๆ ถึงการไม่ไว้วางใจภาคเอกชนและมองเอกชนในแง่ลบมากเกินไป

(2) ถึงแม้ว่าในช่วง 2514 - 2517 วิทยาลัยเอกชนได้รับอนุญาตให้ดำเนินการในระดับปริญญาตรีได้ แต่ทางการกำหนดเงื่อนไขว่า วิทยาลัยต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดหลักสูตร โครงการจัดการศึกษา อุปกรณ์การศึกษา ห้องสมุด และต้องจัดให้มีคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกทำหน้าที่ในการตรวจร่างข้อสอบและการรับรองการสอบไล่ ซึ่งหมายถึงการตัดเกรดหรือการให้คะแนนของอาจารย์วิทยาลัยเอกชนในระดับปี 3 และ 4 ในหลักสูตรระดับปริญญาตรี ย่อมแสดงว่าทางราชการหรือรัฐบาลยังมองว่า วิทยาลัยเอกชนยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการระดับปริญญาตรี จึงต้องคอยดูแลเพื่อให้เกิดมาตรฐานการศึกษา โดยจัดให้มีการตรวจสอบข้อสอบที่จะใช้สอบนักศึกษาและเกรดที่ให้แก่นักศึกษา การดำเนินการดังกล่าวชี้ให้เห็นความวิตกกังวลว่า อาจารย์ของวิทยาลัยเอกชนจะออกข้อสอบและให้ผลการสอบอย่างไม่มีความมาตรฐานทางวิชาการ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเทียบกับหลักการอุดมศึกษาที่ได้เสนอไว้แล้ว การดำเนินการในรูปคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกย่อมขัดกับหลักการที่ว่าด้วยเสรีภาพหรืออิสระในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างชัดเจน ข้อดีที่อาจมีจากการดำเนินการดังกล่าวก็เห็นจะมีเพียงประการเดียวคือ ความสบายใจและสุขใจของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ดูแลสถาบันฯ เอกชนอยู่ อีกทั้งยังขัดกับหลักความจริงที่ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนการสอนต้องพิจารณาทั้งระบบหรือกระบวนการของการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรของสถาบันการศึกษา การพิจารณาเพียงบางส่วนของกระบวนการย่อมไม่อาจทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนการสอนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังจะก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของอาจารย์ผู้สอนได้ด้วย นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับข้อกำหนดหลักสูตร โครงการจัดการศึกษา อุปกรณ์การศึกษา และห้องสมุด จากการศึกษาพบว่า หน่วยควบคุมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไว้อย่างสูง เป็นการยากที่ภาคเอกชนจะดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้วิทยาลัยเอกชนพยายามที่จะหาทางออกเพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเองให้ดีกว่าสภาพที่เป็นอยู่

(3) ในช่วง พ.ศ. 2517-2524 นับว่าเป็นช่วงที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ก้าวสู่มิติใหม่ของการพัฒนาตนเองทางวิชาการและการบริหารงานอุดมศึกษาอีกก้าวหนึ่ง โดยได้เข้ามาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ สถานภาพและภาพพจน์ของสถาบันฯ ย่อมสูงขึ้น และในแผนและนโยบายการศึกษาชาติ ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ก็ได้ให้ความสำคัญต่อสถาบันฯ เอกชนมากขึ้นกว่าเดิม มีการตรา พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ขึ้นใช้แทน พ.ร.บ.วิทยาลัยเอกชน 2512 และเปิดโอกาสให้เอกชนขยายการศึกษาได้ตามความพร้อม ยกเว้นการฝึกหัดครูและศึกษาศาสตร์ ส่งเสริมสถาบันฯ ให้ปฏิบัติการได้เช่นเดียวกับสถาบันฯ ของรัฐทุกประการ การกำหนดนโยบายในลักษณะเช่นนี้ ทำให้มองเห็นว่า ในขณะที่รัฐพยายามที่จะเปิด “ขอบฟ้า” ทางวิชาการให้ภาคเอกชน แต่ก็ไม่วายที่จะสงวนสิทธิ์ในการจัดการฝึกหัดครูและศึกษาศาสตร์เอาไว้ อาจเป็นเพราะเกรงว่าสถาบันฯ เอกชนจะผลิตได้ไม่ดีเท่ารัฐ ทั้งนี้ อาจมองว่าครูเป็นหัวใจของการศึกษาซึ่งต้องเป็นผู้ที่ก่อปรด้วยคุณวุฒิและคุณธรรม หากเอกชนผลิตครูรูปลักษณะของครูอาจผิดแผกหรือแตกต่างออกไปจากครูในอุดมคติของทางราชการกำหนดไว้ก็ได้ หรืออาจจะได้แต่ความรู้และขาดคุณธรรมในตัวครูที่จบการศึกษาจากสถาบันฯ เอกชน หรืออาจจะมองได้ว่า รัฐบาลต้องการที่จะควบคุมปริมาณการผลิตครูเพื่อไม่ให้เกินความต้องการของตลาดแรงงานก็อาจจะเป็นได้ อย่างไรก็ตาม หากมีแนวคิดเป็นไปในแนวแรก รัฐบาลหรือหน่วยกำหนดนโยบายดังกล่าวอาจมองผิดพลาดได้ จะเห็นได้ว่า วิชาชีพบางอย่างในอดีตก็คงไม่มีใครคิดว่าภาคเอกชนสามารถจะทำได้ อย่างเช่น การเปิดหลักสูตรทางแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เภสัชศาสตร์หรือพยาบาลศาสตร์ ฯลฯ สถาบันฯ เอกชนได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสิ่งที่คิดว่าเอกชนจะไม่สามารถดำเนินการได้นั้น เป็นความคิดที่อาจต้องพิจารณาอย่างรอบด้านและรอบคอบยิ่งขึ้น

(4) ในช่วงแผนฯ 5 (พ.ศ. 2525-2529) รัฐบาลได้กำหนดนโยบายที่จะประกันโอกาสในการจัดการศึกษา โดยกำหนดสัดส่วนความรับผิดชอบในการผลิตบัณฑิตระหว่างมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และสถาบันฯ เอกชน และจะชะลอการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพฯ นโยบายเช่นนี้ให้ความหมายเป็นนัยว่า รัฐบาลจะสนับสนุนให้เอกชนดำเนินการจัดการศึกษาต่อไป โดยไม่ต้องพะวงว่า รัฐบาลจะเปิดสถาบันฯ เพิ่มขึ้นเพื่อมาแข่งขันหรือแย่ง “ลูกค้า” หรือนักศึกษาของสถาบันฯ เอกชน โดยการกำหนดสัดส่วนการรับนักศึกษา จะเห็นได้ว่า นโยบายในลักษณะนี้มีความเป็นไปได้น้อย กล่าวคือ รัฐบาลจะกำหนดจำนวนรับนักศึกษามหาวิทยาลัยเปิดได้อย่างไร และการไม่ตั้งหรือชะลอการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพฯ ก็มีความหมายเป็นนัยว่าไม่หมายความว่า รัฐบาลจะไม่ตั้งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเพิ่มขึ้น และหากมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภูมิภาค สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในส่วนภูมิภาค ซึ่งก็มีหลายแห่งจะได้รับผลกระทบหรือไม่ เพียงใด รัฐบาลก็ไม่ได้กำหนดนโยบายในเรื่องนี้อย่างชัดเจน นโยบายลักษณะนี้จะมีคลุมเครือและไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลและสถาบันฯ เอกชนเท่าที่ควร นอกจากนี้ นโยบายหรือมาตรการที่จะกำหนดสัดส่วนการรับนักศึกษา เป็นเรื่องที่ขาดการพิจารณาถึงหลักความจริงหรือ

หลักการด้านการตลาด และหลักเศรษฐศาสตร์ว่าด้วย “อรรถประโยชน์” หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือลูกค้าที่สามารถจะตัดสินใจว่าเขาควรที่จะไปใช้บริการการอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยประเภทใดหรือของใคร รวมทั้งการขาดการพิจารณาถึงความสามารถในการบริหารการศึกษาของสถาบันประเภทต่าง ๆ ด้วยว่ามีความสามารถในการสร้างส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ได้ด้วยตนเองหรือไม่อย่างไร การกำหนดนโยบายในลักษณะดังกล่าวจึงมีลักษณะที่เลื่อนลอย ไม่ได้ตั้งบนพื้นฐานทฤษฎีที่เหมาะสม (Sound Theory) เท่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้มีการปรับปรุงค่าหน่วยกิตและค่าบำรุงต่าง ๆ นั้น มีลักษณะที่ทบวงยังเกรงว่า หากปล่อยให้สถาบันฯ เอกชนมีอิสระในการกำหนดค่าเล่าเรียนต่าง ๆ หรือยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนแล้ว ก็อาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้เอกชนแสวงหาผลกำไรจากผู้รับบริการหรือนักศึกษา อาจลืมนึกไปว่า “ระบบหรือกลไกตลาด” จะเป็นตัวควบคุมราคาหรือค่าบริการการศึกษาของสถาบันฯ เอกชนเอง กล่าวคือ หากสถาบันฯ ใดจัดการอุดมศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ ต่อให้กำหนดค่าหน่วยกิตหรือค่าเล่าเรียนถูกอย่างไรก็คงจะไม่มีผู้ใช้บริการ แต่หากบริการการอุดมศึกษาที่นักศึกษาหรือผู้บริโภคได้รับคุ้มค่า หรือจะให้ผลตอบแทนต่อตัวนักศึกษาหรือผู้รับบริการมากกว่าต้นทุนที่เสียไป ผู้รับบริการย่อมยอมที่จะจ่ายให้กับผู้ให้บริการหรือสถาบันฯ เป็นต้น

(5) การกำหนดนโยบายหรือเกณฑ์เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จาก “วิทยาลัย” เป็น “มหาวิทยาลัย” เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้บริหารสถาบันฯ เอกชน เพราะคำว่า “มหาวิทยาลัย” ย่อมเสริมภาพลักษณ์ของสถาบันฯ เอกชนที่สะท้อนให้เห็นว่า สถาบันฯ เอกชนได้มีมาตรฐานการศึกษาไม่น้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบด้านว่า มีความเป็นไปได้เพียงใด สูงหรือต่ำเกินไป ผู้ปฏิบัติตามนโยบายหรือกฎเกณฑ์มีโอกาสที่จะทำตามได้หรือไม่เพียงใดด้วย

(6) การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอุดมศึกษา ในช่วงแผนฯ 6 (พ.ศ. 2530-2534) กำหนดหรือเปิดโอกาสให้สถาบันฯ เอกชนเปิดสอนได้ถึงระดับบัณฑิตศึกษา ตามความพร้อมและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ โดยเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ นโยบายดังกล่าวนี้ เท่ากับเป็นการใจกว้างของรัฐบาลหรือความไว้วางใจของรัฐต่อฝีมือการจัดการศึกษาของเอกชนแต่หากพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะพบว่า การจัดการศึกษาระดับนี้ต้องลงทุนหรือเสียค่าใช้จ่ายมาก หากรัฐบาลดำเนินการเองตามลำพังก็อาจต้องใช้งบประมาณสนับสนุนจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงปัจจัยที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายนี้ ก็คงจะเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เอื้ออำนวยให้ภาคเอกชนต้องเข้ามามีบทบาทในเรื่องดังกล่าวมากขึ้น กล่าวคือ ในช่วงแผนฯ 6 รัฐบาลเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างรัฐและเอกชนในกระแสที่สูง สภาพเศรษฐกิจในช่วงต้นแผนมีการขยายตัวอย่างมาก ตลอดจนการที่รัฐบาลมีนโยบาย

บายหรือให้ความสำคัญในการติดต่อค้าขายในระดับนานาชาติมากขึ้น มีการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคเพื่อสร้างงาน และกระจายความเจริญจากเมืองใหญ่หรือเมืองหลวงไปสู่พื้นที่ในส่วนภูมิภาค การร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชนจึงเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างมากในขณะนั้น และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก อย่างไรก็ตาม การที่รัฐเน้นย้ำในเรื่อง “คุณภาพมากกว่าปริมาณ” เป็นเรื่องที่ไม่น่าเป็นห่วง ทั้งนี้คงไม่มีสถาบันฯเอกชนใดขอเปิดดำเนินการระดับปริญญาโท หากตนไม่มีความพร้อมทั้งทางอาคารสถานที่และอาจารย์ผู้สอน อย่างไรก็ตาม นักศึกษาที่จะศึกษาในโครงการบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท ใดๆ ก็ควรที่จะมีจำนวนมากพอที่สถาบันฯจะสามารถดำเนินงานได้คุ้มกับทุนที่สถาบันฯได้ลงไป ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้สถาบันฯเอกชนสามารถขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนเองต่อไปได้

(7) แนวนโยบายที่อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับ “ตลาด” และสอดคล้องกับแนวคิดและปรัชญาในการจัดการอุดมศึกษามากก็คือ แนวนโยบายและแผนการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในลักษณะเช่นนี้ ก็เห็นจะได้แก่รัฐบาล ซึ่งนำโดย นายอานันท์ ปันยารชุน ได้กำหนดแนวนโยบายในลักษณะที่จะปรับปรุงระบบการศึกษาให้สามารถพัฒนาศักยภาพมนุษย์ทั้งด้านจริยธรรมและคุณธรรม เพื่อสนองความต้องการของประเทศโดยมีแนวทางในส่วนอุดมศึกษาคือมุ่งพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตลอดจนให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐและเอกชน และวางมาตรการในการแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพและการผลิตบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับอุปสงค์ด้านแรงงาน อีกทั้งยังมีแนวนโยบายที่จะให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีอำนาจอิสระในการบริหารอุดมศึกษาหรือให้เป็นอิสระจากระบบราชการ (ไทยรัฐ, 1 เมษายน 2534 : 3) ให้อิสระเสรีแก่สถาบันฯเอกชนที่จะจัดการศึกษาโดยใช้กลไกทางการตลาดเป็นตัวควบคุม โดยที่ทบวงฯซึ่งเป็นตัวแทนรัฐบาลคอยให้การดูแลหรือควบคุมกติกากการแข่งขันระหว่างสถาบันฯ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ไม่ให้เกิดการได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งการลดการผูกขาดตัดตอนลงไปด้วย การกำหนดนโยบายเช่นนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางตลาด (Market Like Approach) ซึ่งได้รับการยอมรับจากวงการวิชาการและการบริหารการพัฒนาในระดับโลก (World Bank, 1991)

อย่างไรก็ตาม การสอบถามผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าสาขาวิชา คณบดีจนถึงอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 224 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อนโยบายและกลยุทธ์หรือมาตรการต่าง ๆ ที่ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลภาคเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ ก็พบข้อมูลหรือประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้คือ

(1) ความคิดเห็นต่อการกำหนดนโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาหรือการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่าเป็นไปในลักษณะใด

(1.1) เห็นว่ารัฐบาลมุ่งส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเต็มที่ร้อยละ 21.4

(1.2) เห็นว่ารัฐบาลควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 29.0

(1.3) เห็นว่านโยบายของรัฐในเรื่องดังกล่าวนี้ขาดความชัดเจนแน่นอนจนไม่สามารถทราบได้ว่า รัฐบาลมุ่งส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเต็มที่หรือไม่ ร้อยละ 40.2

จากข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นี้ทำให้เราได้ข้อสรุปว่าเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรระดับบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังมองว่ารัฐบาลยังไม่ได้ให้ความชัดเจนในการกำหนดแนวนโยบายเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ทราบว่ารัฐบาลจะเอาอย่างไร หรือมีแนวทางการพัฒนาหรือส่งเสริมภาคเอกชนอย่างไร ซึ่งย่อมมีผลต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างแน่นอน ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประกอบ คุปรัตน์ (2533 : 75) ที่ค้นพบว่าผู้ดำเนินกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการให้รัฐบาลช่วยเหลือและดำเนินการต่าง ๆ หลายประการ และประการสำคัญก็คือต้องการให้รัฐบาลกำหนดนโยบายการจัดการที่แน่นอนชัดเจน เพื่อที่ทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะสามารถวางแผนการจัดการอุดมศึกษาในระยะยาวได้ ซึ่งชี้ชัดว่าความชัดเจนแน่นอนในวัตถุประสงค์ของนโยบายของรัฐในการให้ภาคเอกชนจัดการอุดมศึกษา ย่อมมีความสำคัญและส่งผลถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือในการบริหารนโยบาย ทั้งนี้เพราะภาคเอกชนจำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำหนดขึ้น หากนโยบายขาดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โอกาสที่ภาคเอกชนจะสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ย่อมมีน้อยลง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า หากภาคเอกชนไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของรัฐบาลแล้ว ภาคเอกชนก็คงไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของรัฐบาลได้

ตารางที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการช่วยเหลือของรัฐต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ลำดับที่	คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
1.	ท่านคิดว่าเท่าที่ผ่านมารัฐบาลกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาหรือการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไว้ในลักษณะใด		
	- รัฐบาลมุ่งส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเต็มที่	48	21.4
	- รัฐบาลควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	65	29.0
	- นโยบายของรัฐบาลในเรื่องดังกล่าวนี้ขาดความชัดเจนแน่นอน จนไม่สามารถทราบได้ว่ารัฐบาลมุ่งส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเต็มที่หรือไม่	90	40.2
	- ไม่ทราบ	9	4.0
	- อื่น ๆ	12	5.4
2.	ท่านคิดว่านโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (หรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติตามได้) หรือไม่		
	- ได้	140	62.5
	- ไม่ได้	18	8.0
	- ไม่ทราบ	27	12.1
	- อื่น ๆ	39	17.4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
3.	ท่านคิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยช่วยเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประชาชนทั่วไปได้รู้จักหรือรับทราบหรือไม่		
	- ช่วยเผยแพร่	126	56.3
	- ไม่ช่วยเผยแพร่	47	20.9
	- ไม่ทราบ	51	22.8
4.	ท่านคิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้ข้อมูลข่าวสารในการจัดการศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ท่านสังกัดหรือไม่		
	- ใช่	152	67.9
	- ไม่ได้ให้	35	15.6
	- ไม่ทราบ	37	16.5
5.	ข้อมูลข่าวสารที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ท่านสังกัดได้รับจากทบวงมหาวิทยาลัยเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ หรือไม่		
	- เป็นประโยชน์	163	72.8
	- ไม่เป็นประโยชน์	19	8.5
	- ไม่ทราบ	42	18.7
6.	ท่านคิดว่าการบริการต่าง ๆ ที่ทบวงมหาวิทยาลัยให้แก่สถาบันฯที่ท่านสังกัดอยู่มีความเหมาะสม (เช่น ให้การบริการอย่างรวดเร็วเป็นกันเองและตรงกับความต้องการของสถาบันฯ) หรือไม่		
	- เหมาะสม	80	35.7
	- ไม่เหมาะสม	75	33.5
	- ไม่ทราบ	69	30.8

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
7.	ทบวงมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่สถาบันที่ท่านสังกัดหรือไม่		
	- ให้ความช่วยเหลือ	125	55.8
	- ไม่ให้ความช่วยเหลือ	53	23.7
	- ไม่ทราบ	46	20.5
8.	ทบวงมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันที่ท่านสังกัดหรือไม่		
	- ให้ความช่วยเหลือ	78	34.8
	- ไม่ให้ความช่วยเหลือ	66	29.5
	- ไม่ทราบ	80	35.7
9.	ท่านคิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยตรวจสอบหรือควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะใด		
	- จริงจังและเข้มงวด	83	37.0
	- ไม่จริงจังและไม่เข้มงวด	32	14.3
	- เหมาะสม	88	39.3
	- อื่น ๆ	21	9.4
10.	สถาบันที่ท่านสังกัดต้องรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันต่อทบวงฯ หรือไม่		
	- ต้อง	171	76.3
	- ไม่ต้อง	11	4.9
	- ไม่ทราบ	42	18.8

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
11.	ท่านคิดว่าทบวงฯปฏิบัติต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทุกแห่งอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่ - เท่าเทียมกัน - ไม่เท่าเทียมกัน - ไม่ทราบ	75 54 95	33.5 24.1 42.4
12.	สถาบันฯที่ท่านสังกัดได้รับสิทธิพิเศษด้านใดบ้าง หรือไม่จากทางราชการ (เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันฯ อื่น ๆ) ในการดำเนินงาน - ได้รับ - ไม่ได้รับ - ไม่ทราบ	11 96 117	4.9 42.9 52.2
13.	ท่านเคยได้รับเชิญหรือได้รับการแต่งตั้งจากทบวงฯให้ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับอุดมศึกษา หรือไม่ (เช่น เป็นกรรมการหรืออนุกรรมการชุดต่าง ๆ ของทบวงฯ) - เคย - ไม่เคย	21 203	9.4 90.6
14.	ท่านคิดว่าทบวงฯใช้มาตรการที่จูงใจหรือกระตุ้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ดำเนินงานได้อย่างมี ประ สิทธิภาพหรือไม่ - ใช้ - ไม่ใช้ - ไม่ทราบ	50 70 104	22.3 31.3 46.4

(2) ความคิดเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติตามนโยบายที่รัฐกำหนดได้ร้อยละ 62.5 ที่ตอบว่าไม่สามารถปฏิบัติตามได้มีร้อยละ 8.0 ตอบว่าไม่ทราบร้อยละ 12.1 และอื่น ๆ ร้อยละ 17.4

ประเด็นหรือข้อมูลในส่วนนี้น่าสนใจ เพราะสะท้อนให้เห็นว่าภาคเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในส่วนผู้บริหารพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่รัฐบาลหรือทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นไม่ว่านโยบายต่าง ๆ จะยากแก่การปฏิบัติเพียงใดก็ตาม จากการวิเคราะห์นโยบายในตอนต้นพบว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายมีลักษณะที่เป็นไปไม่ได้หรือปฏิบัติตามได้ค่อนข้างยาก เช่น การกำหนดนโยบายให้ภาคเอกชนจัดการอุดมศึกษาในลักษณะที่ “ไม่แสวงหากำไรทำนองการค้า” ก็ดี หรือ “มุ่งจัดการศึกษาโดยเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณนักศึกษา” ก็ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ปฏิบัติตามได้ค่อนข้างยากเพราะความเป็นธุรกิจเอกชน โดยพื้นฐานธรรมชาติแล้วต้องยอมรับกันว่าเป้าหมายก็คือการมุ่งแสวงหากำไรจากการดำเนินงาน การที่จะได้มาซึ่งกำไรก็ต้องเกี่ยวข้องกับการเพิ่มหรือขยายปริมาณการผลิตหรือการให้บริการ การจำกัดปริมาณการผลิตนักศึกษาย่อมส่งผลกระทบต่อการสร้างกำไรอย่างแน่นอน หรือในการกำหนดสัดส่วนหรืออัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาตามเกณฑ์ที่ทบวงกำหนด คืออาจารย์ประจำ 1 คน ต่อนักศึกษารวมทั้งหมด 20 คน หรือ 1:20 สำหรับสาขาวิชาต่าง ๆ อัตราส่วนดังกล่าวก็จะต่างกันไป เช่น สาขาทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ เกสซ์ วิจิตรศิลป์ และสถาปัตย์ เท่ากับ 1:8 สาขาวิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาการคอมพิวเตอร์ เท่ากับ 1:20 สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ เท่ากับ 1:25 และสาขานิติศาสตร์ เท่ากับ 1:50 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537 และ สุพัทธ์ พุฒกา, 2538 : 7) ซึ่งดูตามเกณฑ์แล้วนับว่าเป็นการยากที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะสามารถสรรหาอาจารย์มาเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และเป็นเรื่องที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่การที่ผู้บริหารส่วนมาก (ร้อยละ 62.5) ให้ความมั่นใจว่าสามารถจัดการได้ตามเกณฑ์ที่ทบวงกำหนดก็นับว่าเป็นเรื่องที่ดีซึ่งจะส่งผลให้การอุดมศึกษาเอกชนได้มาตรฐานและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ประเด็นก็คือสถาบันฯจะสรรหาอาจารย์มาให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าวได้อย่างไร ซึ่งก็จำเป็นอยู่เองที่ทางสถาบันฯจะต้องใช้เทคนิคหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการที่จะทำให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์เข้ามาเป็นอาจารย์ในสถาบันฯ

ตารางที่ 6 อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชาระดับปริญญาตรี
ที่ขอเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สาขาวิชา	อาจารย์ : นักศึกษา ไม่น้อยกว่า
1. วิทยาศาสตร์การแพทย์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ	1 : 8
2. เกษตรศาสตร์	1 : 8
3. วิศวกรรมศาสตร์	1 : 8
4. วิทยาศาสตร์ ป่าไม้และประมง	1 : 20
5. สถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง	1 : 8
6. เกษตรศาสตร์ ป่าไม้และประมง	1 : 20
7. คณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์	1 : 20
8. มนุษยศาสตร์ ปรัชญาและศาสนา	1 : 25
9. สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์	1 : 25
10. พาณิชยศาสตร์และการบริหารธุรกิจ	1 : 25
11. สื่อสารมวลชนและวารสารศาสตร์	1 : 25
12. ธุรกิจบริการ	1 : 25
13. นิติศาสตร์	1 : 50

ที่มา : สำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย, คู่มือการเสนอขอ
เปิดดำเนินการสาขาวิชา/หลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย
(2537 : 53-54).

หมายเหตุ : อาจารย์ประจำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับใบอนุญาตเป็นอาจารย์ประจำที่
ปฏิบัติงานเต็มเวลา มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีตรงหรือสัมพันธ์กับสาขา
วิชาที่ขอเปิดสอน

(3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัยให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.3) เห็นว่าทบวงฯช่วยเผยแพร่ข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ ผู้บริหารร้อยละ 20.9 คิดว่าทบวงฯไม่ได้ช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารดังกล่าว ส่วนผู้บริหารร้อยละ 22.8 ไม่ทราบว่าทบวงฯช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ให้กับสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่

จากตัวเลขที่วิเคราะห์ได้นี้สะท้อนให้เห็นว่าทบวงมหาวิทยาลัยช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอันจะทำให้ประชาชนทั่วไปให้ความเชื่อถือในการจัดการอุดมศึกษาของภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น

(4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสารในการจัดการอุดมศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.9) เห็นว่าทบวงฯให้ข้อมูลข่าวสารแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการที่รัฐบาลหรือทบวงมหาวิทยาลัยจะช่วยเหลือให้ภาคเอกชนสามารถจัดการอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็คือการให้ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้หรือการสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนถึงแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ ดังนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจหรือการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องและเหมาะสมระหว่างทบวงมหาวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนย่อมช่วยให้ความเข้าใจอันดีระหว่างทบวงฯกับสถาบันฯมากยิ่งขึ้น ย่อมนำมาซึ่งความร่วมมือและการประสานงานที่ดีระหว่างกันในปัจจุบันและอนาคต

(5) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารที่สถาบันฯได้รับจากทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 72.8) มีความเห็นว่า ข้อมูลที่ได้รับจากทบวงฯมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ ย่อมแสดงให้เห็นว่าทบวงฯได้ช่วยให้สถาบันฯดำเนินการไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันฯ ช่วยให้สถาบันฯเพิ่มพูนสมรรถนะหรือความสามารถในการจัดการอุดมศึกษาได้มากขึ้น

(6) ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริการหรือความเหมาะสมของบริการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับจากทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 35.7 เห็นว่าบริการที่ได้รับมีความเหมาะสม (รวดเร็ว เป็นกันเองและสอดคล้องกับความต้องการของสถาบันฯ) ส่วนร้อยละ 33.5 ของผู้บริหารเห็นว่าบริการของทบวงฯที่ให้แกสถาบันฯยังไม่เหมาะสม ไม่ทราบร้อยละ 30.8

ตัวเลขที่วิเคราะห์ได้ข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าทบวงมหาวิทยาลัยควรที่จะต้องปรับปรุงบริการต่าง ๆ ที่ให้แก่ภาคเอกชนหรือสถาบันเอกชนให้มาก และสอดคล้องกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาก

ยิ่งขึ้น ตัวเลขนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสเตส (Steiss, 1982 : 135-162) ที่พบว่าในการติดต่อกับทางราชการเพื่อการประกอบธุรกิจของภาคเอกชนหรือประชาชนโดยทั่วไปนั้น ภาคเอกชนหรือประชาชนต้องการที่จะให้หน่วยราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนภาคเอกชน ต้องการได้รับความยุติธรรมและมาตรฐานในการทำงาน ไม่ต้องการให้หน่วยราชการบริการอย่างล่าเอียงหรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และต้องการเห็นข้าราชการชื่อตรงต่อหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ รวมทั้งทำงานในลักษณะของการร่วมมือประสานงานกันเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

(7) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการของทบวงมหาวิทยาลัยต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 55.8 มีความเห็นว่าทบวงมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนร้อยละ 23.7 เห็นว่าทบวงฯ ไม่ได้ให้ความช่วยเหลือดังกล่าว และร้อยละ 20.5 ไม่ทราบว่าทบวงช่วยเหลือหรือไม่ ตัวเลขที่วิเคราะห์ได้นี้สะท้อนให้เห็นว่าทบวงมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการช่วยเหลือกระทำในหลายลักษณะคือ การจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการให้แก่อสถาบันฯ การให้ทุนอุดหนุนงานวิจัยแก่อาจารย์ของสถาบันฯ และการอนุญาตให้อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปช่วยสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น

(8) การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารร้อยละ 34.8 เห็นว่าทบวงฯ ให้การช่วยเหลือทางการเงินแก่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ร้อยละ 29.5 เห็นว่าทบวงฯ ไม่ได้ให้ความช่วยเหลือดังกล่าว ส่วนอีกร้อยละ 35.7 ไม่ทราบว่าทบวงฯ ให้การช่วยเหลือหรือไม่

จากตัวเลขที่วิเคราะห์ได้นี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาอาจมองว่าสถาบันฯ ต้องช่วยเหลือตนเองมากกว่าที่จะให้ทางทบวงฯ ช่วยทางการเงิน ทั้ง ๆ ที่ทบวงฯ มีโครงการที่จะช่วยเหลือหลายโครงการดังกล่าวมาแล้ว รวมทั้งมาตรการทางด้านภาษีอากรต่าง ๆ ที่กล่าวมาด้วย ซึ่งถือว่าเป็นมาตรการในการกระตุ้นและจูงใจสถาบันฯ หรือภาคเอกชนให้เข้ามาจัดการหรือดำเนินงานด้านบริการสาธารณะร่วมกับรัฐบาล นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่คลุกคลีอยู่ในวงการอุดมศึกษาเอกชน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาได้ข้อสรุปว่า ผู้ที่ได้รับใบอนุญาตให้ดำเนินการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะเข้ามาดำเนินการด้วยศักยภาพหรือมีความพร้อมในด้านการเงินมากพอ หรืออยู่ในเกณฑ์ที่ทบวงฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถจะจัดการอุดมศึกษาได้ ทบวงฯ จึงได้อนุมัติให้จัดตั้งและดำเนินงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ ซึ่งมีทั้งในรูปแบบมูลนิธิและรูปธุรกิจเอกชน ในการจัดการหรือบริหารงานก็มักอยู่ในรูปแบบของธุรกิจ ซึ่งต้องคำนึงถึงการทำและการใช้เงินทุนที่มีหรือได้มาอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือต้องบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง อย่างไรก็ตามก็ดีเงินทุนตามโครงการของกระทรวงการคลังที่

กล่าวมาแล้ว นับว่าเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมาก โดยเฉพาะกับสถาบันที่อยู่ต่างจังหวัด หรือสถาบันขนาดเล็กที่เพิ่งเข้ามาดำเนินการอุดมศึกษา

(9) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อการตรวจสอบและควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากทบวงฯ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่คือร้อยละ 92.4 เห็นว่า ทบวงฯตรวจสอบและควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทางด้านวิชาการหรือการเรียนการสอน นอกจากนี้ผู้บริหารสถาบันฯ ร้อยละ 12.1 ยังมีความเห็นว่า ทบวงฯควบคุมตรวจสอบสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการบริหารด้วยนอกเหนือจากด้านวิชาการแล้ว และผู้บริหารร้อยละ 7.1 เห็นว่าทบวงฯตรวจสอบและควบคุมในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านวิชาการหรือการเรียนการสอนและด้านบริหารแล้ว

นอกจากนี้ ผู้บริหารร้อยละ 37.0 เห็นว่าการตรวจสอบและควบคุมต่าง ๆ ดังกล่าว ทบวงฯกระทำในลักษณะที่จริงจังและเข้มงวด ผู้บริหารร้อยละ 14.3 เห็นว่าการกระทำดังกล่าวของทบวงฯยังไม่จริงจังและเข้มงวด ส่วนร้อยละ 39.3 ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุดให้ความเห็นว่าการกระทำของทบวงฯในการตรวจสอบและควบคุมนั้นมีความเหมาะสมดีแล้ว ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทบวงฯไม่ได้เน้นที่การตรวจสอบและควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะที่จะทำให้สถาบันฯรู้สึกอึดอัด และส่วนใหญ่ก็มองเห็นว่าทบวงฯดำเนินการอย่างจริงจังและเข้มงวด ซึ่งก็เท่ากับว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่า ทบวงฯตรวจสอบและควบคุมสถาบันฯในลักษณะที่เหมาะสมอีกทั้งยังเข้มงวดและจริงจังอีกด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการควบคุมดูแลที่จริงจังแต่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นในลักษณะการควบคุมดูแลตามกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น แต่ให้เกียรติแก่สถาบันฯหรือเชื่อมั่นและไว้วางใจสถาบันฯมากกว่าจะสามารถดำเนินการจัดการอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

การจูงใจภาคเอกชนให้หันมาสนใจในกิจการสาธารณะอาจกระทำได้ในหลายลักษณะดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น การปฏิบัติต่อภาคเอกชนโดยให้เกียรติและเคารพยกย่องหรือไว้วางใจ เป็นสิ่งที่จูงใจภาคเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้สามารถหรือเกิดความพยายามในการจัดการกิจการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ อาทร ชนเห็นชอบ (2538 : 2-3) เสนอความเห็นไว้ว่า กลยุทธ์หรือมาตรการที่รัฐหรือทบวงมหาวิทยาลัยนำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะต้องเน้นที่การส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างจริงจังและจริงจัง จะสร้างสรรค์คุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยของรัฐและสากล กลยุทธ์ในการดำเนินการนั้นคงต้องเป็นไปตามประเด็นแต่ละกรณี และเป็นไปตามสถานการณ์ เช่น ทบวงฯจะต้องเป็นผู้ประสานงาน ทำหน้าที่สื่อประสานที่ดีจะทำให้สถาบันหรือมหาวิทยาลัยเอกชน มีความรู้สึกที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและทบวงมหาวิทยาลัยเป็น “หุ้นส่วน” หรือภาคีร่วมในการพัฒนาอุดมศึกษา พัฒนามหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยเอกชนร่วมกัน บทบาทของทบวงฯที่แสดงหรือ

ปฏิบัตินั้นน่าจะต้องเป็นบทบาทสร้างสรรค์เป็นบทบาทในทางบวกทั้งหมด หมายความว่าทั้งในการส่งเสริมและควบคุม ซึ่งบทบาทในทางสร้างสรรค์นี้จะต้องมีลักษณะ 3 ประการคือ

- (1) ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ปัจจุบัน
- (2) ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความหวังในความเจริญก้าวหน้าในอนาคต และ
- (3) ให้วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนได้มีส่วนช่วยในกิจการอุดมศึกษากับมหาวิทยาลัยของรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การให้บริการทางวิชาการและกิจกรรมเชิงวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้

ทบวงฯจะต้องพยายามไม่ให้เกิดการแบ่งแยกชั้นระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน แต่ในทางตรงข้ามควรให้มีความรู้สึกว่าเป็นมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันที่จะร่วมกันและช่วยกันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังคมและประเทศชาติ

(10) จากการสอบถามพบว่าผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 76.3 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันฯต่อทบวงฯว่า สถาบันฯต้องรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันฯต่อทบวงฯให้ได้รับทราบ ร้อยละ 4.9 ว่าไม่ต้องรายงานผลการดำเนินงาน และร้อยละ 18.8 ไม่ทราบว่าต้องรายงานหรือไม่ ซึ่งย่อมเป็นการชี้ชัดว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่เป็นอิสระอย่างเต็มที่ ยังต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อทบวงมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารการเงิน การส่งงบดุลประจำปี และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของสถาบันฯ เป็นต้น (สุพัทธ์ พุ่มภา, 2538 : 10) รวมทั้งการแต่งตั้งอาจารย์ให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในสถาบันฯ หรือการแต่งตั้งผู้บริหารในสถาบันฯ เป็นต้น

สิ่งที่สถาบันฯต้องรายงาน ผู้บริหารสถาบันฯให้ข้อมูลดังต่อไปนี้คือ

10.1 จำนวนนักศึกษาและอาจารย์

ผู้บริหารร้อยละ 68.8 เห็นว่าต้องรายงานให้ทบวงฯทราบ

10.2 จำนวนหนังสือและเอกสารวิชาการ

ผู้บริหารร้อยละ 58.9 เห็นว่าต้องรายงานให้ทบวงฯทราบ

10.3 อาคารสถานที่สำหรับการเรียนการสอน

ผู้บริหารร้อยละ 47.8 เห็นว่าต้องรายงานให้ทบวงฯทราบ

10.4 สถานะทางการเงิน

ผู้บริหารร้อยละ 28.1 เห็นว่าต้องรายงานให้ทบวงฯทราบ

10.5 สถานะทางการบริหาร

ผู้บริหารร้อยละ 20.1 เห็นว่าต้องรายงานให้ทบวงฯทราบ

จากตัวเลขที่วิเคราะห์ได้นี้สะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเห็นว่า “สำคัญ” ที่ต้องเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับทบวงฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ดูแลสถาบันฯ อยู่ได้แก่ ข้อมูลทางด้าน “จำนวนอาจารย์และนักศึกษา” และ “จำนวนหนังสือและเอกสารวิชาการ” หรือในอีกนัยหนึ่งทบวงมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อข้อมูลในสองด้านมากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าข้อมูลสองด้านนี้เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ การเงินและการบริหาร ก็ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับการสร้างคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกันทั้งสิ้น

ระยะเวลาหรือช่วงของการรายงาน ปรากฏผลดังนี้คือ ผู้บริหารร้อยละ 38.4 ให้ข้อมูลว่า การรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ต่อทบวงฯ นั้นโดยรวมแล้วต้องกระทำหรือดำเนินการทุกปีการศึกษา ร้อยละ 21.9 เห็นว่าไม่แน่นอนในช่วงของการรายงาน (อาจเป็นทุกภาคการศึกษาหรือทุกปีการศึกษา หรือช่วงเวลาใดก็ได้แล้วแต่กรณี) ส่วนอีกร้อยละ 12.1 เห็นว่าต้องรายงานทุกภาคการศึกษา

การรายงานผลการดำเนินงานถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในบรรดาหน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารงาน ทบวงมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานของรัฐบาลที่ต้องคอยดูแลหรือกำกับกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐบาลและเอกชนจำเป็นที่จะต้องทราบความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในสังกัด เพื่อตรวจสอบดูว่าผลการปฏิบัติงานของสถาบันต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะหาทางปรับปรุงแก้ไขแนวทางหรือแผนการดำเนินงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ ดังนั้นประเด็นสำคัญหรือข้อมูลในรายงานก็น่าจะเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญและเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง อีกทั้งยังต้องได้รับในเวลาอันเหมาะสม ไม่ล่าช้าเกินไป หรือได้รับในลักษณะ “ดี” จนเกินไปเกินความจำเป็น อันเป็นการก่อปัญหาทั้งงานเอกสารหรือธุรกรรมมากจนเกินไป กล่าวโดยสรุปก็คือ การควบคุมโดยเครื่องมือที่เป็นรายงานเป็นการควบคุมอย่างหนึ่งที่สามารถกระทำได้ คำถามก็คือ จะนำข้อมูลในรายงานมาใช้ในการใดซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลนั่นเอง อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งที่ไม่ควรมองข้ามก็คือ ความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ในรายงานนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการควบคุมและการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงย่อมเป็นรายงานเท็จซึ่งไม่น่าที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ประเด็นในที่นี้ก็คือ ทบวงฯ จะทำความเข้าใจหรือกำหนดกระบวนการในการควบคุมดูแลและประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างไร เพื่อที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารหรือรายงานการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นจริง และเป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้วางแผนวางนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาหรือการศึกษาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น หากบางปีการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ชนสามารถรับนักศึกษาได้เกินเป้าหมายการรับนักศึกษาที่วางไว้แล้วต้องดำเนินการรายงานตามความเป็นจริงหรือไม่ถ้าความเป็นจริงนั้น มีความแตกต่างไปจากเกณฑ์หรือข้อกำหนดของสถาบันฯเกี่ยวกับการรับนักศึกษาที่ได้รับอนุมัติจากทบวงฯให้เปิดดำเนินการหลักสูตร หากรายงานตามความเป็นจริงย่อมเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอุดมศึกษา สามารถใช้ข้อมูลไปวิเคราะห์สภาพหรือความเป็นไปของสังคม เศรษฐกิจได้ แต่ถ้าภาคเอกชนเสนอตัวเลขจำนวนนักศึกษาในลักษณะที่สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการแต่ไม่เป็นจริงมายังทบวงฯ คำถามก็คือ ข้อมูลที่ได้รับมาจะมีประโยชน์ในด้านใดบ้าง ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในวงการอุดมศึกษาในปัจจุบันอย่างกว้างขวางทีเดียว

จากผลงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า มีปัญหาที่เกิดจากการใช้กฎระเบียบหลายประการคือ ประการแรก ในบางกรณีกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยฝ่ายการเมืองหรือโดยรัฐบาลก็เป็นสิ่งที่ภาคเอกชนปฏิบัติตามได้ยาก (Sabatier & Mazmanian, 1980) ประการที่สอง หากฝ่ายที่มีอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ เน้น “การควบคุม” หรือกำกับดูแลมากเกินไป ก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียหายหรือผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ กล่าวคือฝ่ายปฏิบัติตามนโยบายหรือกฎเกณฑ์นั้น ๆ อาจรายงานผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เบี่ยงเบน (Distortion) ไปจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ เลือกรายงานเฉพาะข้อมูลที่ทำให้ไม่มีปัญหาระหว่างฝ่ายกำหนดนโยบายหรือกฎเกณฑ์กับฝ่ายปฏิบัติตามนโยบายหรือกฎเกณฑ์นั้น ๆ (Chris Argyris, 1953)

จากการวิจัยพบว่าทบวงมหาวิทยาลัยควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเข้มงวด โดยการที่ทบวงฯได้กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และกฎทบวงต่าง ๆ ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากไม่แล้วทบวงฯก็มีมาตรการที่จะลงโทษในลักษณะในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่การพิจารณาไม่อนุมัติหรือรับรองมาตรฐานการศึกษาสาขาวิชาที่สถาบันฯเปิดดำเนินการไปจนถึงขั้นเข้าควบคุมกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือการถอนใบอนุญาตไม่ให้สถาบันฯดำเนินการได้อีกต่อไป (ธนู กุลชล, 2533 : 2-3 ; ประกอบ คูปรัตน์, 2533 : 280-288)

ตัวอย่างของการควบคุมโดยเน้นการใช้กฎระเบียบของทบวงฯ ได้แก่ การตรวจสอบและการอนุมัติรับรองร่างข้อสอบไล่ที่อาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดทำขึ้น เพื่อประเมินผลการเรียนการสอนนักศึกษาของสถาบันฯว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของวิชาและหลักสูตรการศึกษาหรือไม่ เพียงใด รวมทั้งการอนุมัติรับรองผลการสอบหรือเกรดที่อาจารย์ของสถาบันฯออกให้นักศึกษาของสถาบันฯในวิชาต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรที่จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การกำหนดสัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ว่าควรมีปริญญา

ตรีเทียบกับปริญญาโทและเทียบกับปริญญาเอกเป็นส่วนเท่าใด (เอก : โท : ตรี) เพื่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชนและทบวงมหาวิทยาลัยถึงความจำเป็นที่ทบวงฯ ต้องควบคุมดูแลในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวก็เนื่องจากต้องการที่จะรักษามาตรฐานการศึกษาและคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มุ่งพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ ด้วยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำไว้หากสถาบันอุดมศึกษาแห่งใดสามารถทำได้ตามเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ก็เป็นที่เชื่อมั่นได้ว่าสถาบันนั้น ๆ จะสามารถจัดการอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(11) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 33.5 เห็นว่าทบวงมหาวิทยาลัยปฏิบัติต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ในขณะที่ผู้บริหารร้อยละ 24.1 เห็นว่าทบวงฯปฏิบัติต่อสถาบันฯในลักษณะที่ “ไม่เท่าเทียมกัน” ส่วนอีกร้อยละ 42.4 ของผู้บริหารสถาบันฯไม่ทราบว่าทบวงฯปฏิบัติต่อสถาบันฯในลักษณะที่เท่าเทียมกันหรือไม่ อย่างไร

การปกครองในระบอบประชาธิปไตยเน้นในเรื่องสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคของประชาชนและองค์การหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ กฎหมายหรือข้อบังคับของสังคมจะต้องใช้กับประชาชนหรือภาคเอกชนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่เข้าข้างหรือลำเอียงเข้ากับผู้ใดหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เข้าทำนองที่ว่ารัฐบาลควรทำตัวเป็น “กรรมการ” ที่ควรควบคุมดูแลกติกาหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในสังคม ให้การแข่งขันการดำเนินงานของภาคเอกชนเป็นไปตามครรลองของกฎหมาย และไม่เอารัดเอาเปรียบกันในเชิงการแข่งขัน รวมทั้งการพิทักษ์และปกป้องผลประโยชน์ของประชาชน

(12) ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 42.9 เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้รับสิทธิพิเศษในการดำเนินงานจากทางราชการ (เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น ๆ) ในขณะที่ผู้บริหารร้อยละ 4.9 เห็นว่าสถาบันฯของตนได้รับสิทธิพิเศษ และผู้บริหารร้อยละ 52.2 ไม่ทราบว่าสถาบันฯที่ตนสังกัดได้รับสิทธิพิเศษจากทางราชการหรือไม่

ข้อมูลที่ได้รับมานี้วิเคราะห์ได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่ทราบว่า สถาบันฯได้รับสิทธิพิเศษจากทางราชการหรือไม่ ส่วนอีกร้อยละ 42.9 เห็นว่าสถาบันฯไม่ได้รับสิทธิจากทางราชการ จึงเป็นเรื่องที่ทางราชการโดยเฉพาะทบวงมหาวิทยาลัยจะได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ทราบ และเข้าใจในมาตรการการช่วยเหลือต่าง ๆ ที่ทบวงฯได้ช่วยเหลือให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่สถาบันฯ เช่น มาตรการ

การจูงใจทางภาษีอากรและอื่น ๆ นอกจากนี้ควรที่จะสำรวจความต้องการของสถาบันว่าต้องการสิทธิพิเศษในด้านใดอีกบ้าง อันจำเป็นต่อการบริหารอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(13) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 90.6 ไม่เคยได้รับเชิญหรือได้รับแต่งตั้งจากทบวงฯ ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือเป็นกรรมการหรืออนุกรรมการชุดต่าง ๆ ของทบวงฯ ซึ่งย่อมสะท้อนให้เห็นว่าทบวงฯ ไม่ได้ให้ความเชื่อถือหรือไว้วางใจผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเท่าที่ควร การบริหารการพัฒนาประเทศที่ประสบความสำเร็จจำเป็นที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากสถาบันที่เกี่ยวข้องหรือจากภาคเอกชนที่จะเข้าไปร่วมคิดร่วมทำ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเขามีส่วนเป็นเจ้าของโครงการหรืองานสาธารณะด้วยเช่นกัน ไม่ใช่เป็นเพียงผู้รับนโยบายจากทางราชการหรือรัฐบาลไปปฏิบัติเท่านั้น ความตั้งใจในการดำเนินงานของสถาบันจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้สึกดังกล่าวว่าตนเองมีส่วนร่วมในการคิดหรือกำหนดนโยบายอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ตนเองเห็นด้วยกับนโยบายในลักษณะที่ถูกบังคับให้เห็นด้วยและปฏิบัติตามหรือไม่เห็นด้วย ประสพการณ์ในต่างประเทศบางประเทศชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าหากรัฐบาลให้เกียรติภาคเอกชนเข้าร่วมกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้อง ก็ย่อมทำให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากภาคเอกชนในการดำเนินกิจการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อมร รักษาสัตย์, 2527)

(14) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 31.3 เห็นว่าทบวงฯ ไม่ใช้มาตรการจูงใจหรือกระตุ้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และร้อยละ 46.4 ไม่ทราบว่าทบวงฯ ใช้มาตรการจูงใจหรือกระตุ้นสถาบันฯ หรือไม่ ส่วนร้อยละ 22.3 เห็นว่าทบวงฯ จูงใจสถาบันฯ ตัวเลขที่ได้มานี้ย่อมชี้ให้เห็นว่าสถาบันฯ ส่วนใหญ่ไม่อาจรับรู้วาททบวงฯ จูงใจสถาบันฯ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่รับรู้วาททบวงฯ จูงใจสถาบันฯ ซึ่งเป็นเรื่องวาททบวงฯ จะต้องดำเนินการให้สถาบันฯ เห็นวาททบวงฯ ใช้มาตรการจูงใจที่สถาบันฯ สามารถรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันฯ รู้สึกมีกำลังใจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการ

จากการศึกษาและสำรวจข้อมูลด้านนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่รัฐบาลนำมาใช้ในการบริหารอุดมศึกษาของภาคเอกชน สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

(1) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่สถาบันฯ ควรต้องปรับปรุงแก้ไข เพราะผู้บริหารสถาบันฯ ยังไม่ทราบและไม่เข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือมาตรการการช่วยเหลือของทบวงฯ

(2) ด้านการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ทบวงฯ ควรต้องปรับปรุงการบริการที่ให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การให้เงินช่วยเหลือแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ควรที่จะดำเนินการอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของสถาบันฯ อีกทั้งเงินที่ให้อหรือให้กู้ยืมก็ควรที่จะมีมากพอที่สถาบันฯ จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ก็ควรที่จะลดขั้นตอนในการ

ดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสถาบันฯ ไม่ให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนทำให้สถาบันฯ หมดกำลังใจในการที่จะบริหารการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศชาติร่วมกับรัฐบาล

(3) ด้านกฎระเบียบในการบริหารอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทบวงฯ ควรทบทวนกลยุทธกฎระเบียบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมข่าวสารหรือยุคสารสนเทศ (Information Technology) ในเรื่องนี้ ประกอบ คูปรัตน์ (มติชนรายวัน, 15 มีนาคม 2538 : 31) ได้นำเสนอแนวโน้มที่น่าสนใจเกี่ยวกับการอุดมศึกษาว่า การอุดมศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก คล้ายกับปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “ปฏิวัติเขียว” วงการอุดมศึกษาซึ่งเป็นส่วนที่เกิดจากนอกระบบอุดมศึกษาและนอกระบบราชการแบบดั้งเดิม ดังนี้คือ

- (3.1) พ่อแม่ชนชั้นกลางส่งลูกไปเรียนนอก
- (3.2) การส่งลูกเรียนวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเอกชน
- (3.3) มหาวิทยาลัยต่างประเทศเจาะตลาดอุดมศึกษาไทย
- (3.4) เอกชนเปิดมหาวิทยาลัยในบริษัท
- (3.5) เอกชนตั้งบริษัทวิจัยและพัฒนา
- (3.6) มหาวิทยาลัยของรัฐแบบนอกระบบราชการเริ่มเติบโต
- (3.7) มหาวิทยาลัยอินเทอร์เน็ต
- (3.8) อื่น ๆ เช่น เอทีเอ็มทางการศึกษา หรือ “มินิมาร์ททางการศึกษา” และ “ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์” เป็นต้น

โลกในอนาคตนั้นปิดกันความรู้กันไม่ได้ และการศึกษาในอนาคตก็ไม่ได้ผูกขาดไว้ด้วยระบบราชการ ทั้งนี้เพราะหน่วยงานประเภทอื่น ๆ ก็สามารถจัดการศึกษาได้ สามารถพัฒนาการวิจัยได้หลายรูปแบบ และปัญหาที่แท้จริงจะอยู่ในตัวระบบอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุดว่าจะปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองไปตามกาลเวลาได้หรือไม่ ถ้าพัฒนาไม่ได้ก็ตกเทียว “รถด่วนสายโลกาภิวัตน์” หมดค่า หมดความหมายไปในสังคม เพราะจะมีหน่วยงานอื่น ๆ พัฒนาขึ้นมาและทำหน้าที่แทนไปจนหมด (ประกอบ คูปรัตน์, 2538 : 31)

การเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มข้างต้นย่อมชี้ให้เห็นว่าระบบอุดมศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวและปรับปรุงหรือปฏิวัติระบบอุดมศึกษาให้พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างขนานใหญ่ ความต้องการหรือพฤติกรรมของผู้บริโภคข่าวสารหรือความรู้ย่อมเปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว นั้นย่อมหมายความว่าระบบอุดมศึกษาไทยจะต้อง “ยืดหยุ่น” ต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่แข็งทื่อหรือเป็นระบบกลไกที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์หรือกติกาต่าง ๆ ในการจัดการบริหารย่อมต้องได้รับการตรวจสอบหรือทบทวนใหม่ว่ายังเป็น

สิ่งที่ใช้ได้หรือไม่ มีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้กฎกติกาการยาทางสังคม เป็นสิ่งที่มีเหตุผล ทันสมัย และสอดคล้องกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ที่เป็นคัมภีร์การบริหารหรือสุภาษิตทางการบริหาร (Proverbs) เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ตามความคิดทางการบริหารของสำนักคลาสสิก (The Classical School) เช่น หลัก การกำหนดช่วงการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control) ซึ่งเป็นหลักที่กำหนดจำนวนผู้ใต้การบังคับ บัญชาที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ 1 คนจะดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดอัตราส่วนอาจารย์ต่อนัก ศึกษา เท่ากับ 1 : 5 1 : 20 หรือ 1 : 50 เป็นสิ่งที่รัฐบาลใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการดูแลคุณภาพมาตรฐานของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเมื่อพิจารณากระแสโลกาภิวัตน์แล้ว หลักเกณฑ์ดังกล่าวอาจต้องทบทวนและ เปลี่ยนแปลง ซึ่งในเรื่องนี้ทางฝ่ายสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ก็ได้เคยต่อสู้หรือต่อรอง กับทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อให้ผ่อนคลายอัตราส่วนดังกล่าวคือขอให้ช่วงการควบคุมกว้างขึ้น (Wide Span of Control) ในขณะที่ทบวงฯก็มีแนวโน้มที่จะให้ช่วงการควบคุมดังกล่าวแคบ (Narrow Span of Control) ในเรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่าการที่ช่วงจะแคบหรือกว้างนั้นน่าจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้คือ ช่วง การควบคุมควรกว้าง (เช่น 1 : 40 1 : 70 ฯลฯ) ถ้า 1) อาจารย์ผู้สอนมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค การสอนที่ดี 2) นักศึกษามีพื้นฐานการศึกษาดีหรือมีศักยภาพสูงในการเรียน 3) มีอาคารสถานที่เพียงพอต่อ การเพิ่มจำนวนผู้เรียน 4) มีอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัยและมีประสิทธิผล เป็นต้น ดังนั้นแทนที่ทบวงฯ หรือ สมาคมฯ จะมาโต้แย้งกันว่าตัวเลขอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาหรือช่วงการควบคุมควรเป็นตัวเลขอะไรดี ก็ ควรที่จะได้พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมหรือสภาวะการณ์ความพร้อมต่าง ๆ ด้วย ซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์หรือมาตร ฐานต่าง ๆ มีเหตุผลมากยิ่งขึ้น

(4) ด้านการจูงใจ จากการวิจัยพบว่าทบวงฯยังต้องปรับปรุงกลยุทธ์ นโยบายหรือมาตรการที่ จะจูงใจสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯหรือตัวอาจารย์ของ สถาบันฯมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำได้หลายวิธี กล่าวคือ การเชิญอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร่วมเป็นกรรมการ หรืออนุกรรมการโครงการหรืองานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเชิญอาจารย์หรือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นวิทยากรหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การลดหย่อนหรือยกเลิภาษีอากรในการดำเนินกิจการ สถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น และอยู่ในระดับที่สถาบันฯรู้สึกหรือรับรู้ได้ว่าทบวงฯหรือรัฐบาลให้การช่วย เหลืออย่างจริงจัง จริงจัง ต่อเนื่อง และครบวงจร

อย่างไรก็ดี นโยบาย กลยุทธ์ หรือมาตรการต่าง ๆ ที่ทบวงฯจะใช้ในอนาคต ควรเป็นสิ่งที่จะทำให้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศชาติได้ผลหรือมีประสิทธิผล อาจกำหนดขึ้นโดยใช้แนวทางและแนว

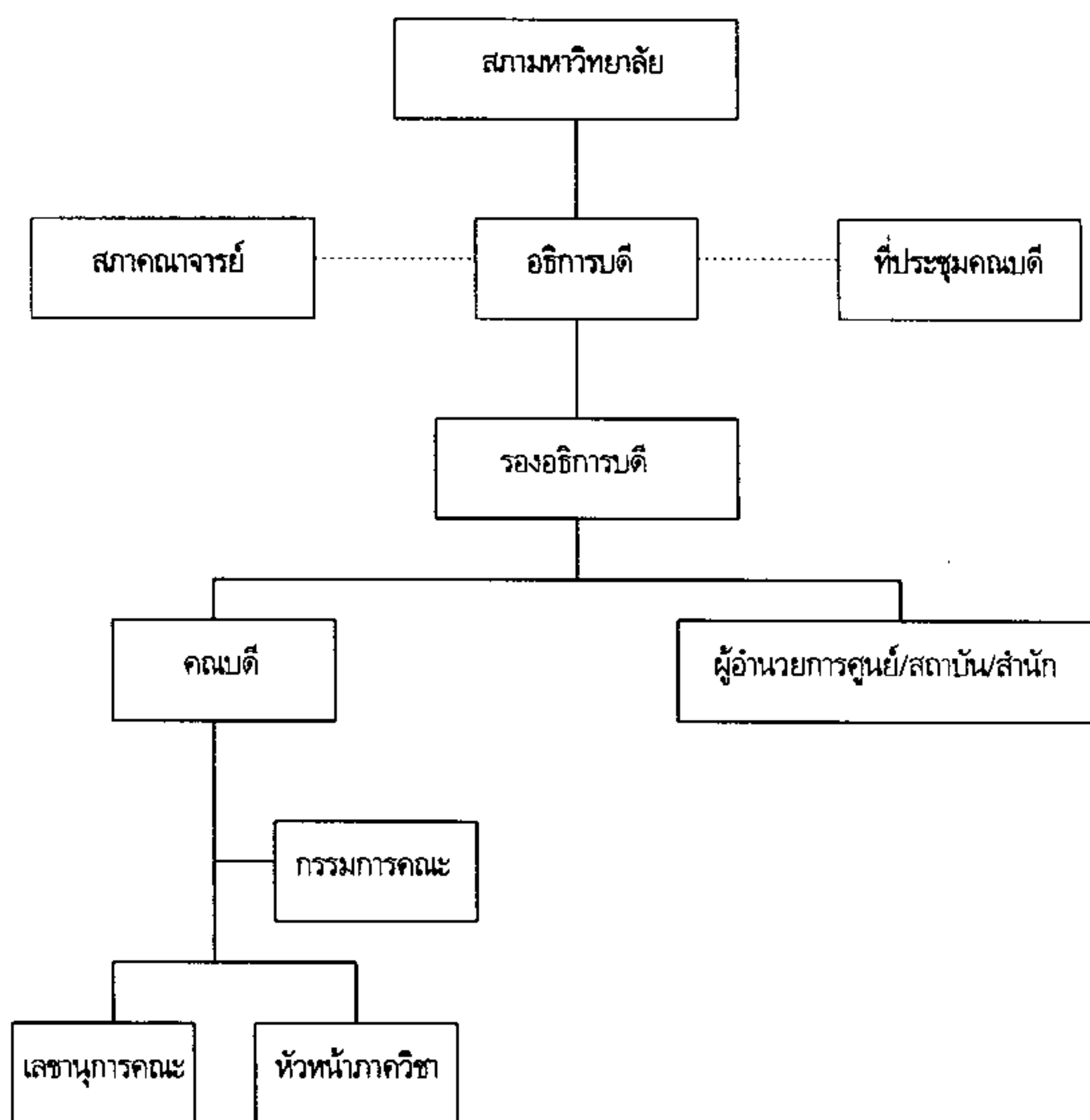
คิดของ ชาร์ล ชุลท์ (Charles Schultze, 1977) ที่ว่า เมื่อสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นย่อมเป็นการยากที่รัฐบาลจะเข้าไปแทรกแซงกิจกรรมและการตัดสินใจของภาคเอกชนหรือผู้บริโภค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศโดยการใช้กฎหมายหรือมาตรการบังคับต่าง ๆ และมาตรการที่บังคับต่าง ๆ มักไร้ประสิทธิผล จนบางครั้งก็อาจทำให้เกิดโทษมากกว่าคุณประโยชน์ อันจะมีต่อสังคมโดยรวม ดังนั้นการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดต่อเอกชน จึงเป็นเรื่องยากและควรที่รัฐจะต้องปรับปรุงการเข้าไปแทรกแซงตลาดหรือระบบเศรษฐกิจกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นตัวบังคับควบคุมดูแลเอกชนมากกว่าที่จะเป็นตัวกระตุ้นหรือชักจูงใจให้คนปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ดังนั้นจึงไม่ควรใช้หรือเน้นที่มาตรการด้านกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การจูงใจทางตลาด เช่น การจูงใจทางภาษีและการถ่ายโอนหรือกระจายอำนาจบางอย่างไปให้แก่ภาคเอกชน เพื่อที่จะปรับเปลี่ยน “เป้าหมายสาธารณะเข้าไปอยู่ในเรื่องผลประโยชน์ของภาคเอกชนได้” (Public Use of Private Interest) นอกจากนี้นักวิชาการคนอื่น เช่น เอสแมน (Esman, 1969 : 287) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารงานราชการหรือผู้บริหารนโยบายหรือแผนพัฒนาควรหาทางมีอิทธิพลหรือชี้แนะแนวทางให้แก่ภาคเอกชนด้วย โดยที่ต้องรู้เท่าทันพฤติกรรมของเอกบุคลหรือกลุ่มต่าง ๆ โดยต้องรู้ว่าระบบต่าง ๆ ของสังคมดำเนินการไปอย่างไร ในสภาพที่เป็นจริงจะสามารถจูงใจกลุ่มต่าง ๆ ได้โดยวิธีใดและอะไรคือผลลัพธ์ที่จะได้จากนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ใครได้ประโยชน์ ใครเสียประโยชน์ กระบวนการทางการตลาดของสินค้าแต่ละชนิดเป็นอย่างไร ควรให้การช่วยเหลือด้านเงินอุดหนุนเป็นจำนวนเท่าไร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการผลิตและการให้บริการต่าง ๆ ของภาคเอกชน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ อันได้แก่ การบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสังคม การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล รวมทั้งการสร้างสถาบัน (Institution Building) ใหม่ ๆ ขึ้นมา เป็นต้น

บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพปัญหาพื้นฐานด้านโครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรม ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย

การวิเคราะห์โครงสร้าง

การดำเนินกิจการใด ๆ ก็ตามควรมีโครงสร้างองค์การและการบริหารเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกิจการ โครงสร้างขององค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดและการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การหรือกิจการ (Joseph M. Putti, 1987 : 123) โครงสร้างขององค์การจึงหมายถึง ระบบความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ การจัดกลุ่มงานและคนงาน รวมทั้งเป็นกรอบของการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกขององค์การ โดยทั่วไปโครงสร้างองค์การและบริหารมักจะแสดงในรูปของแผนภูมิซึ่งเราเรียกว่า “แผนภูมิขององค์การ” (Organization Chart)



รูปที่ 3 ตัวอย่างการจัดแผนภูมิการบริหารและองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา : ถวัลย์ วรเทพพุดพิพงษ์, 2532 : 129

รูปที่ 4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานของทบวงมหาวิทยาลัย

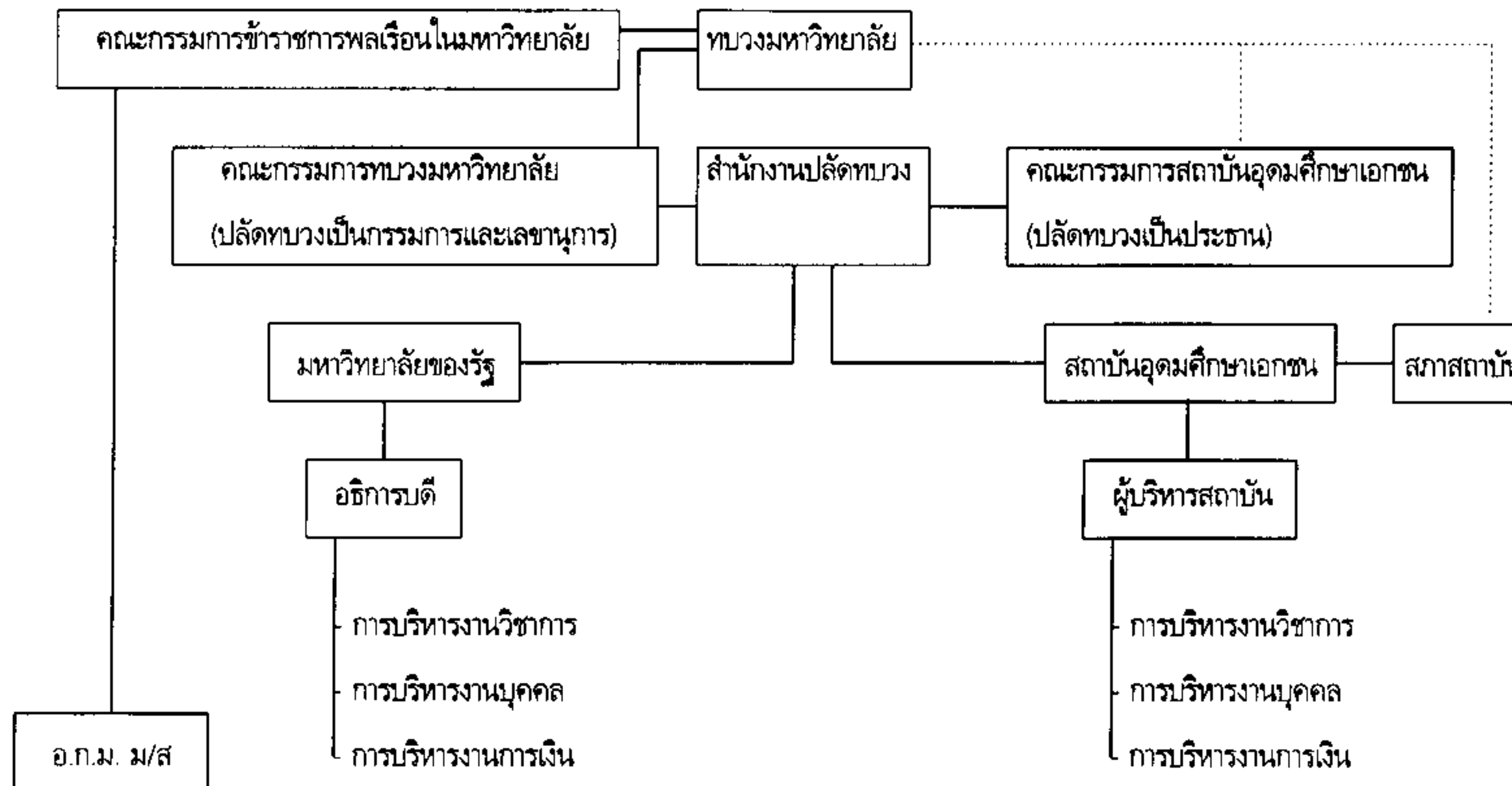


การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) ซึ่งมีผลทำให้โครงสร้างองค์การและการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่ง เป็นไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว กล่าวได้ว่า สถาบันฯทุกแห่งจัดโครงสร้างองค์การให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด และอาจมีองค์ประกอบคือหน่วยงาน อันหมายถึงฝ่าย แผนก และโครงการต่าง ๆ แตกต่างกันไป สถาบันฯบางแห่งมีการปรับปรุงโครงสร้างฯ มีการจัดกลุ่มงานมากมายและสอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ สถาบันฯบางแห่งก็จัดโครงสร้างฯ เพื่อให้สามารถดำเนินงานอุดมศึกษาได้ตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น ไม่เพิ่มเติมงาน หน่วยงานหรือโครงการใด ๆ การจัดโครงสร้างขององค์การของสถาบันฯย่อมสะท้อนให้เห็นว่า สถาบันฯใดมีศักยภาพและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอุดมศึกษาหรือการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษาเป็นอย่างไร

จากการศึกษาเรื่อง “ระบบอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” ของ ธรรมบุญ โสภารัตน์ (2526 : 2-3) พบว่าการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้วิธีรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) อยู่ที่ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งหรือผู้บริหารสถาบันฯ นอกจากนี้ยังพบว่าสถาบันฯหลายแห่งกำหนดตำแหน่งรองอธิการหรือรองอธิการบดี แต่ไม่ได้มีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือมีหน้าที่รับผิดชอบทำงานเต็มเวลาแต่อย่างใด เข้าลักษณะกำหนดตำแหน่งแต่ไม่กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ยิ่งไปกว่านั้นยังพบอีกว่า แม้ว่าพระราชบัญญัติสถาบันฯจะกำหนดให้สถาบันฯแบ่งส่วนงานออกเป็นสำนักงานบริหาร คณะบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันวิจัย ศูนย์ หรือสำนักหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น แต่ปรากฏว่าไม่มีสถาบันฯใดที่ได้พัฒนาส่วนงานได้เต็มขั้นตามที่กำหนดในกฎหมาย นอกจากนี้ยังพบว่ามีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอีกหลายแห่งที่มีการจัดตั้งตำแหน่งรองอธิการหรืออธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ฯลฯ กลับให้บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งช่วยบริหารงานอย่างไม่เต็มทีคือช่วยงานแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือไม่มีการมอบหมายงานให้ทำอย่างเต็มที่ หรือไม่มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในการทำงานเท่าที่ควร ไม่มีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจนั่นเอง และจากการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมแล้ว สถาบันฯใช้การบริหารตามแนวทางจากบนลงล่าง (top-down) มากกว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือระดับปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารหรือตัดสินใจจากล่างขึ้นบน (bottom-up) แต่อย่างไรก็ตาม ธรรมบุญ โสภารัตน์ ชี้ให้เห็นว่า ระบบบริหารดังกล่าวหากได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทางการบริหารอุดมศึกษาก็สามารถที่จะนำพาสถาบันฯไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนาได้ หรือสามารถนำประสิทธิภาพมาสู่ระบบหรือสถาบันฯได้ แต่ในทางตรงกันข้ามใน

รูปที่ 5

แผนภูมิการบริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและกฎหมายว่าด้วยมหาวิทยาลัย/สถาบัน

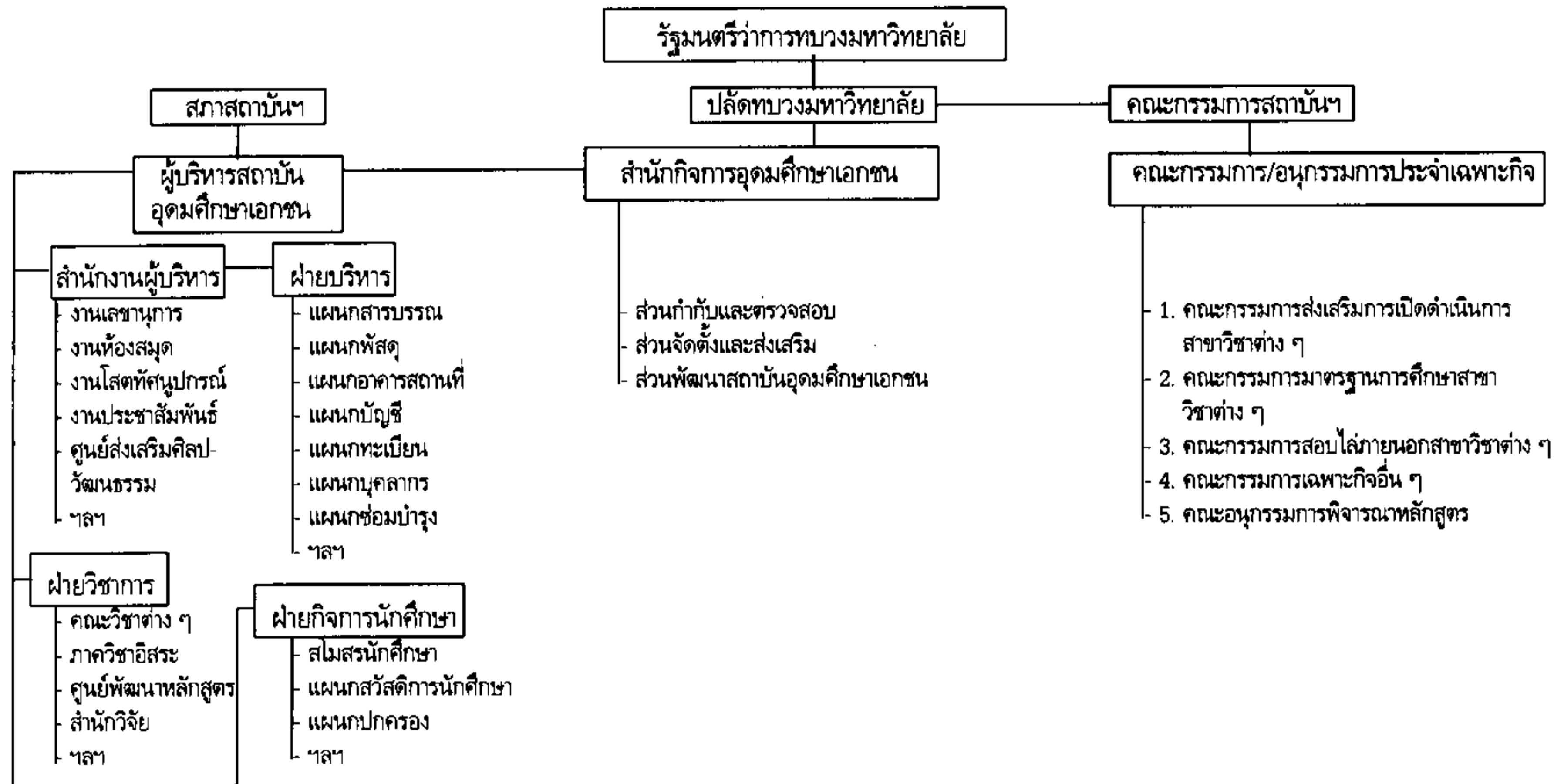


ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ : เส้นทึบ หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เส้นประ หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม

รูปที่ 6

แผนภูมิการแบ่งส่วนงานตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการแบ่งส่วนราชการของสำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน



(ตัวอย่างการแบ่งส่วนงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน)
ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย

กรณีเพื่ออธิการบดีขาดอำนาจหน้าที่ หรือมีผู้อื่นใช้อำนาจหน้าที่แทน เช่น ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งหรือ “เจ้าของกิจการ” เข้ามาดำเนินการหรือใช้อำนาจแทน ประกอบกับระบบบริหารขาดองค์การบริหารอื่น ๆ ร่วมตัดสินใจและดำเนินการ รวมทั้งอาจมีการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ก็อาจทำให้เกิดผลเสียในการบริหาร รวมทั้งอาจกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรหรืออาจารย์ของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันฯได้ นอกจากนี้ธรรมเนียมยังพบอีกว่าแม้พระราชบัญญัติสถาบันฯเปิดโอกาสให้มีคณะกรรมการประจำคณะ แต่สถาบันฯหลายแห่งยังไม่ได้เริ่มดำเนินการหรือใช้องค์การดังกล่าวแต่อย่างใด

ตารางที่ 7 ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่	สถาบันฯ	ผู้รับใบอนุญาต	วันเดือนปี	ที่ตั้ง
1	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	ร.ต.อ. สุรัตน์ โอสถานุเคราะห์	28 พ.ค. 13	กรุงเทพมหานคร
2	มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย	นายไสว สุทธิพิทักษ์	28 พ.ค. 13	กรุงเทพมหานคร
3	วิทยาลัยวณิชชาลิตกุล	นายमुख วณิชชาลิตกุล	2 มี.ค. 27	นครราชสีมา
4	วิทยาลัยศรีโสภณ	นายเกษม โสภณ	25 ก.ค. 27	นครศรีธรรมราช
5	วิทยาลัยสยามบัณฑิต	นายสิงห์ ชูบวา	25 ม.ค. 28	ร้อยเอ็ด
6	วิทยาลัยบัณฑิต พิษณุโลก	นายสุชน ชามพูนท	25 มี.ค. 29	พิษณุโลก
7	วิทยาลัยภาคกลาง	นางโสภิต เหลืองสุภาพันท์	13 ก.พ. 30	นครสวรรค์
8	วิทยาลัยบัณฑิต สกลนคร	นายนิวัธน์ แจ่มสุข	13 พ.ย. 30	สกลนคร
9	วิทยาลัยโยนก	นายนิรันดร์ จิระสันติการ	12 ม.ค. 31	ลำปาง
10	วิทยาลัยภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	นางประภา ภัคดีโพธิ์	8 มี.ค. 31	ขอนแก่น

ที่มา : ประกอบ คูปรัตน์ และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.

เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย (2533 : 123)

ตารางที่ 8 ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งที่เป็นนิติบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่	สถาบันฯ	ผู้รับใบอนุญาต	วันเดือนปี	ที่ตั้ง
1	มหาวิทยาลัยเกริก	มูลนิธิเกริก มังคละพฤกษ์	28 พ.ค. 13	กรุงเทพมหานคร
2	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	บริษัทศรีปทุมการศึกษา จำกัด	28 พ.ค. 13	กรุงเทพมหานคร
3	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	6 มิ.ย. 13	กรุงเทพมหานคร
4	มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย	หอการค้าไทย	17 มิ.ย. 13	กรุงเทพมหานคร
5	มหาวิทยาลัยเอเชีย อาคเนย์	มูลนิธิคุณย่าแปลก เหมือนปิว	6 ส.ค. 16	กรุงเทพมหานคร
6	มหาวิทยาลัยเทคนิค สยาม	บริษัทสยามส่งเสริมการศึกษา จำกัด	28 ก.ย. 16	กรุงเทพมหานคร
7	มหาวิทยาลัยพายัพ	มูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย	21 มี.ค. 17	เชียงใหม่
8	วิทยาลัยแสงธรรม	มูลนิธิมิสซังโรมันคาทอลิกกรุงเทพ	19 เม.ย. 19	นครปฐม
9	วิทยาลัยศรีอีสาน	มูลนิธิพระอภิธรรมมหาธาตุ	23 ก.พ. 22	มหาสารคาม
10	มหาวิทยาลัยหัวเฉียว เฉลิมพระเกียรติ	มูลนิธิหัวเฉียวปอเต็กเซี่ยงตึ้ง	17 ธ.ค. 24	กรุงเทพมหานคร
11	วิทยาลัยคริสเตียน	มูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย	19 ก.ย. 26	กรุงเทพมหานคร
12	วิทยาลัยรังสิต	บริษัทประสิทธิ์รัตน์ จำกัด	25 มี.ค. 28	ปทุมธานี
13	วิทยาลัยพยาบาล เซนต์หลุยส์	บริษัทมิสซังโรมันคาทอลิกกรุงเทพ	1 มิ.ย. 28	กรุงเทพมหานคร
14	วิทยาลัยมิชชั่น	มูลนิธิคริสเตียนเมตาคอลของ เซเวนเดย์ แอดเวนติส	25 มี.ค. 29	กรุงเทพมหานคร
15	มหาวิทยาลัยเกษม บัณฑิต	บริษัทเกษมบัณฑิต จำกัด	24 ก.พ. 30	กรุงเทพมหานคร

ที่มา : ประกอบ คูปริตัน และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.

เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย (2533 : 123)

จากการศึกษาเรื่อง “ระบบการบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” ของ รุ่งศรี ว่องวิหวัธ (2531) พบว่าสถาบันฯ เอกชนที่ดำเนินงานในรูปแบบมูลนิธิหรือสมาคมมีความแตกต่างไปจากสถาบันฯ ที่บริหารในรูปแบบธุรกิจส่วนบุคคลหรือบริษัทในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบาย อาทิ นโยบายว่าด้วยการบริหารวิชาการ นโยบายการจัดสรรผลประโยชน์ของสถาบันฯ ให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายเจ้าของกิจการและบุคลากร หรือนโยบายในด้านกำไรของการดำเนินงาน เป็นต้น

จากแผนภูมิการบริหารและการจัดองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่รวบรวมมาได้ พบว่าสถาบันฯ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงาน 3 ด้านด้วยกัน คือ งานวิชาการ (ฝ่ายวิชาการ) งานบริหาร (ฝ่ายบริหาร) และงานนักศึกษา (ฝ่ายกิจการนักศึกษา) นอกจากนี้ บางสถาบันฯ จะแยกงานวางแผนและพัฒนาออกไปจากฝ่ายบริหาร เป็นฝ่ายวางแผนและพัฒนา สถาบันฯ บางแห่งให้ความสำคัญกับงานวิจัยมากจนถึงกับจัดตั้งฝ่ายวิจัยขึ้นมาเลย สถาบันฯ บางแห่งให้ความสำคัญกับการติดต่อหรือสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศที่ตั้งฝ่ายวิเทศสัมพันธ์หรือฝ่ายกิจการต่างประเทศ แต่บางแห่งไม่ตั้งฝ่ายดังกล่าวแต่นำงานดังกล่าวไปรวมไว้ในฝ่ายพัฒนา เป็นที่น่าสังเกตว่าสถาบันฯ ใหม่หรือสถาบันฯ ที่มีขนาดเล็กไม่มีฝ่ายดังกล่าว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังไม่เห็นความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับต่างประเทศในด้านความร่วมมือทางวิชาการก็เป็นไปได้

อย่างไรก็ตาม การจัดแผนงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในฝ่ายหลัก ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ก็มีความแตกต่างกันออกไปในบรรดาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวคือบางสถาบันฯ ก็จัดแบ่งซอยงานหรือกิจกรรมอย่างละเอียด บางแห่งก็จัดไว้อย่างหยาบ ๆ เพื่อให้เห็นโครงสร้างกว้าง ๆ เท่านั้น บางสถาบันฯ จัดงานในลักษณะที่ซับซ้อน (Complex) แต่บางสถาบันฯ จะจัดให้มีลักษณะที่เป็นที่เข้าใจง่ายและให้โครงสร้างดังกล่าวสามารถทำงานได้หรือมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนปัจจุบันพยายามที่จะจัดตั้งหน่วยงานหรือจัดองค์การของสถาบันฯ เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจด้านอุดมศึกษาที่ประกอบด้วยการผลิตบัณฑิต หรือการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดหรือเพื่อให้ “เกิดปัญหา” ในการดำเนินงานระหว่างสถาบันฯ กับทบวงฯ นอกจากนี้ยังเท่ากับเป็นการสร้างภาพพจน์หรือภาพลักษณ์ว่าสถาบันฯ นั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคมในฐานะสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างครบถ้วนหรือไม่ขาดตกบกพร่อง

ตารางที่ 9 หน่วยงาน (agency) ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญ และปรากฏในแผนภูมิการบริหารของสถาบันฯ

หน่วยงาน สถาบัน	วิชาการ (คณะ วิชา)	บริหาร	กิจการ นักศึกษา	วางแผน และ พัฒนา	คลัง(การ เงินและ ทรัพย์สิน)	บริหาร งาน บุคลากร	โครงการ นานาชาติ (วิเทศ สัมพันธ์)	ศาสน ศึกษาและ เสริม สัมพันธ์	วิจัย	บัณฑิต วิทยาลัย	กิจ การ พิเศษ	คณะกรรมการ บริหาร (หน่วยที่ปรึกษา)	คณะกรรมการ วิชาการ (หน่วยที่ปรึกษา)	คณะกรรมการ ที่ปรึกษา (หน่วยที่ปรึกษา)	คณะกรรมการ กิจกรรมและ วินัยนักศึกษา	หมายเหตุ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	/	/	/	/	/						/					
มหาวิทยาลัยสยาม	/	/	/	/	/	/								/		
มหาวิทยาลัยรังสิต	/	/	/	/			/					/		/		
มหาวิทยาลัยพายัพ	/	/	/					/						/		
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	/	/	/	/	/				/	/		/	/			
มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย	/	/	/	/			/					/				
วิทยาลัยโยนก	/	/	/	/							/	/	/			
วิทยาลัยภาคตะวันออก เฉิงเหมือ	/	/	/	/					/	/				/		
วิทยาลัยพยาบาล เซนต์หลุยส์	/	/	/													
วิทยาลัยคริสเตียน	/	/					/				/					
วิทยาลัยมิชชั่น	/	/													/	

ที่มา : พิจารณาวิเคราะห์จากแผนภูมิการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 11 แห่ง (ในตาราง)

การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ

การศึกษาโครงสร้างและกระบวนการมักเป็นเรื่องที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นอันมาก ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน (ติน ประยูรพฤษี, 2528 : 178) อย่างไรก็ตาม กระบวนการบริหารจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของระบบบริหารนั้น ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น รูปแบบการตัดสินใจภายใต้โครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งย่อมมีลักษณะแตกต่างไปจากการตัดสินใจภายใต้โครงสร้างหนึ่ง และระยะเวลาในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติอาจกินเวลามากหรือน้อยแตกต่างกันไปด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ จะมุ่งศึกษากระบวนการหน้าที่ทางการบริหารซึ่งรวมทั้งการวางแผน วางนโยบาย การบริหารงานบุคคล การบริหารการผลิต (บัณฑิต) การบริหารการตลาด (หมายรวมถึง สินค้าหรือบริการ การกำหนดราคา การกำหนดช่องทางหรือวิธีการให้บริการ และการส่งเสริม-การโฆษณา-ประชาสัมพันธ์) และการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปกระบวนการของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมี 4 กระบวนการด้วยกันคือ

- 1) การสรรหาบุคคล
- 2) การพัฒนาบุคคล
- 3) การบำรุงรักษาบุคคล
- 4) การให้พ้นจากงาน

จากการศึกษาพบว่าการบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการของสถาบันฯ เอกชนทั้ง 2 กลุ่ม คือ มูลนิธิหรือสมาคม และธุรกิจส่วนบุคคล มีความแตกต่างกันในทุกด้านของการบริหารคือการสรรหาหรือการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน (รุ่งศรี ว่องวิวัฒน์, 2531 : 97-105)

ตารางที่ 10 พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรระดับอุดมศึกษา

ประเภทกฎหมาย	ประเภทบุคลากร	ประเภทสถาบัน
พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย	ทุกประเภท	มหาวิทยาลัยของรัฐ
พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พระราชบัญญัติแรงงาน	อาจารย์	สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
พระราชบัญญัติครู	อาจารย์	วิทยาลัยของรัฐ (สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ)
พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน	ผู้บริหารทุกประเภท	วิทยาลัยของรัฐ (สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ) วิทยาลัยของรัฐ (วิทยาลัยพยาบาลสังกัด กระทรวงสาธารณสุข)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการวิจัยเรื่องระบบอุดมศึกษาไทย

(2522 : 67)

กระบวนการสรรหา สถาบันฯเอกชนทั้งสองรูปแบบคือ แบบมูลนิธิหรือสมาคมกับธุรกิจส่วนบุคคล ต่างให้ความสำคัญกับคุณสมบัติผู้สมัคร และแหล่งของการสรรหา ยกเว้นในเรื่องโอกาสที่เท่าเทียมกันของผู้สมัครซึ่งสถาบันฯทั้งสองรูปแบบต่างให้ความสำคัญปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะมีการให้สิทธิพิเศษแก่ผู้สมัครที่เป็นญาติมิตรของบุคลากรในสถาบันฯด้วย

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการสรรหาหรือได้มาซึ่งบุคลากรก็คือ มีความยากลำบากในการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันฯโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันฯเอกชนในส่วนภูมิภาค (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2532) ขาดแคลนผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารหรือนักบริหารอาชีพ การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ สถาบันฯบางแห่งจะใช้ลูกหลานของเจ้าของกิจการ หรือเชิญนักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องราชการหรือกำลังจะเกษียณราชการ ซึ่งมีประวัติการทำงานเกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม วิทยาลัยศรีอีสาน (คณะสวัสดิศึกษา) อย่างไรก็ดี ปัจจุบันสถาบันฯเอกชนบางแห่งมีแนวความคิดที่จะให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรของสถาบันฯศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศโดยมีเงื่อนไขว่าต้องกลับมาทำงานให้ทุน โดยอาจให้ดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการและบริหารด้านอื่น ๆ ที่สถาบันฯต้องการ สถาบันฯที่ประสบความสำเร็จในการจัดการตามแนวคิดดังกล่าวเห็นจะได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารที่ได้มาตามแนวคิดหลังนี้ย่อมมีความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อสถาบันฯในระดับสูง ในฐานะ “ลูกหม้อ” นั้นเอง อย่างไรก็ดี สถาบันฯบางแห่งก็ได้ใช้ความพยายามที่จะพัฒนารูปแบบการจัดองค์การบริหารในลักษณะที่หลากหลายเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาของสถาบันฯ อาทิ การตั้งตำแหน่งที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ตำแหน่งที่ปรึกษาด้านวิชาการ เป็นต้น ประโยชน์ที่ได้จากการมีที่ปรึกษาก็คือ สถาบันฯได้ความคิดเห็นและประสบการณ์ด้านการบริหารและด้านวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิที่สถาบันฯเชิญให้มาดำรงตำแหน่ง ทำให้การจัดการศึกษาของสถาบันฯมีความรอบคอบ มีเหตุมีผล และมีความเป็นไปได้ ตลอดจนเสริมกลยุทธ์ (Strategy) ในการดำเนินงานของสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯยังได้ประโยชน์ในด้านภาพพจน์ของสถาบันฯจากการที่ได้บุคคลสำคัญและมีชื่อเสียงในสังคมมาร่วมงานจัดการอุดมศึกษา ซึ่งเท่ากับได้ “มูลค่าเพิ่ม” ให้แก่สถาบันฯ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า สถาบันฯเอกชนโดยภาพรวมแล้วตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการที่ทันสมัยและให้ความสำคัญต่อนักบริหารมืออาชีพมากขึ้น ใช้รูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดองค์การเพื่อการยืดหยุ่น และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นอย่างมาก มีการผสมผสานรูปแบบเดิม (ระบบครอบครัวยุติธรรมหรือเครือญาติ) เข้ากับรูปแบบใหม่ (ระบบเปิดที่ยืดหยุ่นและรับเทคโนโลยีเข้ามา) ระบบหรือสถาบันฯที่ไม่สามารถปรับตัวหรือแสวงหากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาดำเนินงานย่อมไม่อาจอยู่รอดได้ในระยะยาว

ตารางที่ 11 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ลำดับที่	คำถาม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม
		ร้อยละ (จำนวน)	ร้อยละ (จำนวน)	ร้อยละ (จำนวน)
1	ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ นั้น ควรเป็นไปในลักษณะใด			
	- เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือร่วมคิดร่วมทำ	61.2 (137)	38.8 (87)	100.0 (224)
	- ใช้การบริหารในรูปคณะกรรมการให้มาก	29.9 (67)	70.1 (157)	100.0 (224)
	- ผู้บริหารควรใช้ความสามารถเฉพาะตัวให้มาก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าทำ	37.5 (84)	62.5 (140)	100.0 (224)
2	ท่านคิดว่าสถาบันฯที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารบุคคลในด้านใดบ้าง			
	- การสรรหาและคัดเลือกบุคคล	51.3 (115)	48.7 (109)	100.0 (224)
	- การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคล	71.9 (161)	28.1 (63)	100.0 (224)
	- การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและมากด้วยประสบการณ์ทางการบริหารสาขาต่าง ๆ จากภายนอก เข้ามาช่วยบริหารในสถาบันฯ	43.8 (98)	56.2 (126)	100.0 (224)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม
		ร้อยละ (จำนวน)	ร้อยละ (จำนวน)	ร้อยละ (จำนวน)
	- การบริหารเงินเดือนและ ค่าตอบแทนต่าง ๆ	69.6 (156)	30.4 (68)	100.0 (224)
	- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งภายใน สถาบันฯ	34.8 (78)	65.2 (146)	100.0 (224)
3	ท่านคิดว่าสถาบันฯที่ท่านสังกัดควร ปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารการเงิน ด้านใดบ้าง			
	- การหาเงินทุน	52.7 (118)	47.3 (106)	100.0 (224)
	- การใช้เงินทุน	44.6 (100)	55.4 (124)	100.0 (224)
4	ท่านคิดว่าสถาบันฯที่ท่านสังกัดควร ปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารการ ตลาดด้านใดบ้าง			
	- การให้บริการการศึกษา	67.0 (150)	33.0 (74)	100.0 (224)
	- การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนหรือ หน่วยกิต	22.3 (50)	77.7 (174)	100.0 (224)
	- การกำหนดช่องทางหรือเครือข่าย การให้บริการการศึกษา (เช่น วิทยาเขต เป็นต้น)	25.5 (57)	74.5 (167)	100.0 (224)
	- การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ ของสถาบันฯ	54.5 (122)	45.5 (102)	100.0 (224)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม
		ร้อยละ (จำนวน)	ร้อยละ (จำนวน)	
5	ท่านคิดว่าสถาบันที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารวิชาการในด้านใดบ้าง			
	- การเปิดสาขาวิชาใหม่	42.4 (95)	57.6 (129)	100.0 (224)
	- การเรียนการสอน	46.4 (104)	53.6 (120)	100.0 (224)
	- การสรรหานักศึกษา	37.9 (85)	62.1 (139)	100.0 (224)
	- การสรรหาอาจารย์มาทำการสอน	63.4 (142)	36.6 (82)	100.0 (224)
	- การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาวิชาการของสถาบันฯ	54.9 (123)	45.1 (101)	100.0 (224)

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 61.2 เห็นว่าสถาบันฯควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับของสถาบันฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เข้าทำนอง “ร่วมคิด ร่วมทำ” เพื่อให้สถาบันฯสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน ส่วนผู้บริหารร้อยละ 43.8 มีความเห็นว่าควรสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้ามาบริหารงานในสถาบันฯ

จากตัวเลขดังกล่าวนี้ สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เห็นว่า ควรเน้นนโยบายการสรรหาจากภายใน (recruit from within) มากกว่าการสรรหาจากภายนอก (recruit from without) ซึ่งย่อมก่อให้เกิดผลดีคือ ช่วยเสริมขวัญ-กำลังใจให้แก่บุคลากรภายในที่มองเห็นความเจริญก้าวหน้าในการทำงานในสถาบันฯของตนมากขึ้น การมุ่งเน้นการสรรหาจากภายนอกนอกจากจะมีข้อดีตามที่กล่าวมาแล้ว ก็ยังมีข้อเสียหลายประการเช่นกัน อาทิ ทำให้บุคลากรภายในเสียขวัญ-กำลังใจ และหากผู้มาจากภายนอกไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคล อีกทั้งยังขาดศิลปะในการจูงใจบุคลากร ก็อาจจะไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานภายในสถาบันฯได้

ทัศนะดังกล่าว นับว่าสอดคล้องกับแนวความคิดและทฤษฎีของการบริหารการพัฒนา และการบริหารอุดมศึกษาอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม หากสถาบันมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรจากภายนอกมาช่วยบริหารงานในระยะนี้ หรือในระยะสั้นไปพลางก่อน จนกว่าจะมีความพร้อมหรือสามารถช่วยเหลือตนเองได้ในระยะยาว ก็เป็นเรื่องที่น่าเห็นใจ แต่หากสถาบันมีนโยบายที่จะสรรหาบุคคลจากภายนอก (“recruit from without” policy) ตลอดไป เพื่อหวังผลในการดำเนินงานหรือให้เกิดการได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ก็นับว่าเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง ทั้งนี้เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรภายในสถาบัน จนถึงขั้นที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารงานวิชาการ และอื่น ๆ ได้ ดังนั้นสถาบันควรจัดหรือวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมในลักษณะที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและผลเสียหายแก่สถาบันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การได้มาซึ่งผู้บริหารของสถาบันเอกชนกระทำได้โดยการแต่งตั้งแทนการเลือกตั้ง โดยสภาสถาบันสามารถแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้บริหารได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถาบัน และผู้บริหารสถาบันมีอำนาจหน้าที่ที่จะพิจารณาแต่งตั้งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อาทิ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ โดยต้องได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (มาตรา 44)

อนึ่ง นับเป็นเรื่องน่าสนใจอย่างยิ่งที่ พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มาตรา 46 วรรค 2 กำหนดไว้ว่า บุคคลใดจะเป็นคณาจารย์ประจำเกินหนึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี โดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบัน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยเหลือปัญหาการขาดแคลนบุคลากรประเภทอาจารย์ได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติปรากฏว่ายังไม่มีอาจารย์ประจำที่สังกัดสถาบันเอกชน 2 แห่งในเวลาเดียวกัน แต่ก็อาจเป็นไปได้ในกรณีของนักบริหารที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งที่สามารถ “มีชื่อ” เป็นอาจารย์ประจำในสถาบันหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ “มีชื่อ” ในอีกสถาบันหนึ่งได้โดยถูกต้องตามกฎหมาย ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ด้านภาพพจน์รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาของสถาบันทั้งสองแห่งนั้นนั่นเอง

นอกจากปัญหาการได้มาซึ่งผู้บริหารแล้ว สถาบันเอกชนยังประสบปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ประจำโดยเฉพาะสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการ อาทิ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมศาสตร์ ฯลฯ ในระดับปริญญาโทขึ้นไปที่จะมาทำการสอนในคณะวิชาต่าง ๆ ดังกล่าวในสถาบัน อย่างไรก็ตามทางออกของสถาบันก็คือ การเชิญอาจารย์พิเศษจากสถาบันของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการมาร่วมสอน หรือเป็นอาจารย์ประจำหรือพิเศษ แนวโน้มของการทำงานของอาจารย์ในสถาบันจึงเป็น “บางเวลา”

(part-time) มากกว่า “เต็มเวลา” (full time) โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลน การบริหารงานอาจารย์ในลักษณะนี้อาจสอดคล้องกับภาวะ “สมองไหล” ที่กำลังระบาดในสังคมไทยทั้งในภาครัฐและเอกชน

สถาบันฯ เอกชนทั้งที่เป็นมูลนิธิหรือสมาคมและที่เป็นธุรกิจส่วนบุคคลจะใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร-อาจารย์ที่ไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการคัดเลือกอาจารย์ส่วนใหญ่จะทำการสัมภาษณ์และการพิจารณาจากประวัติการศึกษาและการทำงานที่ผ่านมาเป็นสำคัญ และใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ควบคู่กันไป กล่าวคือ สถาบันฯ ให้ความสำคัญต่อคุณวุฒิหรือความสามารถของผู้สมัครเข้าทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับ “คำแนะนำ” หรือผู้แนะนำที่ผู้บริหารสถาบันฯ รู้จักดีหรือให้ความสนิทชิดเชื้อ ส่วนสถาบันฯ ในรูปธุรกิจเอกชนมักให้ความสำคัญกับการทดสอบผู้สมัครมากกว่าสถาบันฯ ในรูปมูลนิธิหรือสมาคม (รุ่งศรี ว่องวิทวัส, 2531 : 53-60)

จากรายงานการสัมมนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเมื่อปี 2530 พบปัญหาสำคัญของการรับสมัครบุคคลเข้าเป็นอาจารย์ในสถาบันฯ คือ การไม่มีคนมาสมัครเข้าทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาที่สถาบันฯ ขาดแคลนบุคลากร อาทิ สาขาการตลาด สาขาบัญชี และคอมพิวเตอร์ ตลอดจนวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น นอกจากนี้ก็มีปัญหาที่ผู้ผ่านการคัดเลือกจากสถาบันฯ แล้วไม่มารายงานตัวเข้าทำงาน ทำให้สถาบันฯ ต้องเสียเวลาในการรับสมัครหลายครั้ง (สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2530 : 184) ซึ่งก็ตรงกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ปัญหาการบริหารวิชาการอันดับหนึ่งได้แก่ การสรรหาอาจารย์มาทำการสอน ส่วนปัญหาการคัดเลือกอาจารย์พิเศษก็คือ การขาดกระบวนการหรือขั้นตอนที่เหมาะสมในการคัดเลือกอาจารย์พิเศษมาทำการสอน ปัญหาที่ตามมาก็คือ ได้อาจารย์บางท่านที่มีคุณวุฒิสองแต่ถ่ายทอดความรู้ไม่เป็น มาสอนไม่ครบชั่วโมง ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะให้คำแนะนำด้านวิชาการแก่นักศึกษาของสถาบันฯ นอกจากนี้ยังปรากฏว่าสถาบันฯ ส่วนใหญ่ไม่สามารถสรรหาอาจารย์พิเศษที่เป็นอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยตนเองเท่าที่ควร (สมาคมสถาบันฯ, 2530 : 185)

กระบวนการพัฒนาบุคคล

ปัจจุบันสถาบันฯ ทุกแห่งได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ประจำเป็นอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จากความพยายามของสถาบันฯ ในการที่จะเพิ่มพูนคุณวุฒิของอาจารย์ การฝึกอบรมด้วยเทคนิคต่าง ๆ อาทิ การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ หรือการสนับสนุนด้านการลาศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น ตลอดจนการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-Job-Training) อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรคือ การขาดเงินทุนสนับสนุนโครงการพัฒนาฯ เนื่องจากสถาบันฯ ต้องพึ่งตนเองทางการเงิน

เป็นส่วนใหญ่ ทางออกของสถาบันก็คือ เน้นการพัฒนาบุคลากรที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงจนเกินไป เช่น การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการสอนและการวิจัยของอาจารย์ หรือส่งเสริมการพัฒนาที่มีผู้สนับสนุนทางการเงิน เช่น การส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนาหรือฝึกอบรมในโครงการที่ทบวงมหาวิทยาลัยจัดขึ้นโดยใช้งบประมาณในส่วนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสถาบันฯ เพียงแต่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรืออาจสนับสนุนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ด้านการพัฒนาอาจารย์โดยให้ทุนลาศึกษาต่อ นับเป็นความจำเป็นที่สถาบันฯ ต้องดำเนินการ ทั้งนี้ เพราะสถาบันฯ ต้องดำเนินงานภายใต้เงื่อนไข ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อกำหนด ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการดำเนินงานด้านอุดมศึกษาเอกชน อาทิ หากสถาบันฯ เปิดดำเนินการหลักสูตรระดับปริญญาตรีก็ต้องจัดหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาโทมาสอน และในกรณีเปิดหลักสูตรระดับปริญญาโท สถาบันฯ ก็ต้องจัดหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า (อาทิ ผู้มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขามาสอน) สถาบันฯ จึงมุ่งส่งเสริมการลาศึกษาต่อโดยให้ทุนสนับสนุน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามระเบียบที่ทางสถาบันฯ เป็นผู้กำหนด ส่วนเหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ สถาบันฯ จะต้องรักษาสัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี ให้เป็นไปตามสัดส่วน 1 : 6 : 3 ให้ได้เป็นอย่างน้อย

การให้บุคลากรลาศึกษาต่อ อาจกระทำได้ในหลายลักษณะ เช่น ให้ลาศึกษาเต็มเวลา (full time) หรือบางเวลา (part time) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของสถาบันฯ และบุคลากร กล่าวคือ ในกรณีที่สถาบันฯ มีบุคลากรที่มาทำหน้าที่แทนผู้ที่ลาศึกษาต่อ สถาบันฯ อาจอนุญาตให้ลาเต็มเวลา หากเป็นกรณีที่ไม่สามารถหาผู้ทำหน้าที่แทนได้ อาจอนุญาตให้ลาได้บางเวลา ทั้งนี้ทั้งนั้นยังขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ประสงค์จะลาศึกษาต่อด้วย สำหรับเงื่อนไขการให้ทุน โดยทั่วไปจะแบ่งดังนี้คือ หากลาศึกษาโดยรับเงินเดือนที่เคยได้รับขณะนั้นก็ต้องกลับมาใช้ทุนโดยการทำงานชดใช้กับสถาบันฯ หลังสำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่า 2 เท่าของเวลาที่ลาศึกษา หากลาโดยรับเงินเดือน ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการศึกษา (เช่น ค่าลงทะเบียนเรียนหรือค่าหน่วยกิตต่าง ๆ) ด้วยก็ต้องใช้ทุนเป็น 3 เท่าของเวลาที่ลา โดยผู้ที่ลาศึกษาในลักษณะนี้จะไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนในช่วงเวลาที่ศึกษา ส่วนอีกกรณีซึ่งเป็นการลาบางเวลาสถาบันฯ จะกำหนดระเบียบว่าให้ลาศึกษาได้ สัปดาห์ละกี่ชั่วโมง โดยพิจารณาประกอบกับหลักฐานการลงทะเบียนเรียนในแต่ละภาคการศึกษาของผู้ลาศึกษา ส่วนกรณีที่ผู้ลาศึกษาเต็มเวลาและไม่ต้องการเงินเดือน สถาบันฯ อาจกำหนดให้ต้องกลับมาใช้ทุนไม่น้อยกว่า 1 เท่าของเวลาที่ลาศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยสังเกตและสอบถามผู้บริหารในสถาบันฯต่าง ๆ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่นิยมที่จะลาศึกษาต่อเต็มเวลา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงื่อนไขที่ต้องกลับมาใช้ทุนดังกล่าวแล้วและไม่ต้องการที่จะเสียโอกาสในการสอน ซึ่งบุคลากรประเภทอาจารย์ของสถาบันฯส่วนใหญ่จะได้รับค่าตอบแทนจากการสอนเป็นจำนวนมากจากการสอนพิเศษ (รอบค่ำ) และความรู้สึกที่อาจไม่มั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าของสถาบันฯเท่าที่ควร (ไม่คิดจะ “ปักหลัก”) หรือมีความคิดที่จะทำงานให้กับทางสถาบันฯชั่วระยะเวลาหนึ่งแล้วลาออกเพื่อหางานใหม่ที่เห็นดีกว่า ดังนั้น ปัญหาหนึ่งที่มีการพิจารณาหรือกล่าวถึงกันมากก็คือ ปัญหาด้านความผูกพันที่บุคลากรมีต่อสถาบันฯ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลถึงการพัฒนาอาจารย์และการพัฒนาสถาบันฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (สมาคมสถาบันฯ, 2530 : 186)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถาบันฯหลายแห่งตระหนักถึงความสำคัญและพยายามที่จะหาทางแก้ไข จากการประชุมสัมมนาผู้บริหาร คณบดี หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์และผู้บริหารระดับสูงต่างก็ได้พยายามที่จะเสนอเทคนิคหรือแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาการบริหารหลายแนวและหลายรูปแบบ อาทิ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality Control Circle) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานพัฒนาตามแนวคิดหรือเทคนิคต่าง ๆ ย่อมไม่อาจที่จะบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้หากระบบการบริหารบุคคลโดยเฉพาะกระบวนการบำรุงรักษาอันเป็นกระบวนการบริหารค่าตอบแทนทั้งที่เป็นทางตรงและทางอ้อมขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการบำรุงรักษา

ปัญหา “สมองไหล” ย่อมไม่จำกัดอยู่เฉพาะในหน่วยงานราชการหรือมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น ปัญหานี้แพร่ขยายไปในส่วนสถาบันฯเอกชนด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถาบันฯอย่างมาก ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัญหาด้านการบริหารอื่น ๆ

สถาบันฯเอกชนเกิดขึ้นหรือดำรงอยู่ในโลกของการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันระหว่างสถาบันฯเอกชนด้วยกันเองและแข่งกับสถาบันฯของรัฐ ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรและการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้ทำงานในสถาบันฯจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการพัฒนาของสถาบันฯ

การบริหารค่าตอบแทนของสถาบันฯเอกชน โดยภาพรวมมีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนเป็น 2 ประเภทคือ จ่ายตามเวลาที่ปฏิบัติงาน และจ่ายในรูปของเงินเดือน ส่วนอีกประเภทนั้นจ่ายเป็นผลประโยชน์

เกือบในรูปต่าง ๆ ซึ่งหากพิจารณาเทียบกับหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนในเชิงวิชาการ ก็จะทำให้ได้ภาพของปัญหาด้านนี้มากพอสมควร

หลักเกณฑ์กำหนดค่าตอบแทน โดยทั่วไปจะประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (Dunn & Rachel, 1971 และ สวัสดิ์ สุคนธรังษี, 2514)

1. การเทียบค่าจ้างเงินเดือนระหว่างธุรกิจเอกชนประเภทเดียวกัน
2. ระดับค่าครองชีพ โดยใช้ดัชนีค่าครองชีพเป็นเครื่องเทียบระดับค่าจ้างเงินเดือน
3. ฐานะความเป็นอยู่ กำหนดมาตรฐานความเป็นอยู่ของครอบครัวในระดับหนึ่งแล้วจึงกำหนดระดับค่าจ้างเงินเดือน
4. ความสามารถในการจ่ายหรือกำลังเงินของนายจ้าง โดยถือเอาสภาพทางการเงินของเจ้าของธุรกิจเป็นหลักในการพิจารณาค่าจ้างเงินเดือน
5. ความสามารถในการผลิตของลูกจ้าง โดยปรับค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับความสามารถของลูกจ้างในการปฏิบัติงานหรือการสร้างผลผลิต
6. ตลาดแรงงาน โดยการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้พอเหมาะที่จะสามารถสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานได้
7. ความสำคัญของงาน โดยกำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้องกับการประเมินค่าหรือประเมินความสำคัญของงาน

จากหลักเกณฑ์ทั้ง 7 ประการ หากนำมาใช้พิจารณาการกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างเงินเดือนของสถาบันฯ เอกชนแล้ว สามารถสรุปได้ว่าสถาบันฯ จะใช้หลักเกณฑ์สำคัญคือ การเทียบค่าจ้างเงินเดือนระหว่างธุรกิจเอกชนด้วยกัน ระดับค่าครองชีพ ความสามารถในการจ่าย และความสำคัญของงานเป็นอันดับต้น ๆ หรือให้ความสำคัญในลำดับสูง ส่วนหลักเกณฑ์อีก 3 ประการที่เหลือ สถาบันฯ จะพิจารณาในลำดับรองลงไป

การเทียบค่าจ้างเงินเดือนระหว่างสถาบันฯ เอกชนด้วยกันเป็นหลักเกณฑ์ที่สถาบันฯ มักใช้ในการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้โดยการทำที่สถาบันฯ จะทำการสำรวจว่า สถาบันฯ เอกชนที่อยู่ในละแวกหรือพื้นที่เดียวกันมีการจ่ายค่าตอบแทนเช่นไร ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะประกันโอกาสในการสรรหาและดึงดูดนักวิชาการที่มีความสามารถหรือมีคุณวุฒิมาทำงานในสถาบันฯ ได้ โดยมุ่งให้การกำหนดค่าตอบแทนของสถาบันฯ สามารถจูงใจบุคลากรทั้งประเภทประจำและพิเศษ (ธนู กุลชล, สัมภาษณ์, 2538) อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนของบุคลากรอาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพตำแหน่งหน้าที่ที่จะให้ปฏิบัติด้วย หมายความว่า หากเป็นบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลนหรือเป็นที่ต้องการของสถาบันฯ ก็จะได้รับค่าตอบแทน

แทนในขั้นเริ่มต้นของระดับเงินเดือนหรือระดับตำแหน่งในขั้นที่สูงกว่าขั้นเริ่มต้นของบุคลากรในสาขาทั่วไป อาทิ เงินเดือนขั้นต้นสำหรับคุณวุฒิปริญญาโทบริหารธุรกิจจ่ายขั้นเริ่มต้น 8,000 บาท ปริญญาโทวิศวกรรมศาสตร์ หรืออุตสาหกรรมศาสตร์อาจเริ่มด้วย 15,000 บาท หรือปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์จะเท่ากับ 9,000 บาท นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับภาระงานระหว่างผู้สมัครกับสถาบันฯอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจพบว่า มีบางสถาบันฯโดยเฉพาะสถาบันฯในเครือคริสตจักร อาทิ มหาวิทยาลัยพายัพ เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นไปตามโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่ไม่ต่างจากทางราชการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเชื่อหรือปรัชญาทางศาสนา และบางสถาบันฯผู้สอนจะไม่ได้รับเงินเดือน แต่จะได้รับการตอบแทนด้านอื่น เช่น ที่พักอาศัย อาหาร ฯลฯ

นอกจากนี้ในส่วนสถาบันฯอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นมักไม่พยายามที่จะปรับโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนของสถาบันฯ ยังคงใช้โครงสร้างเดิม แม้ว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจะเปลี่ยนไป แต่จะหาทางออกโดยการให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ (ซึ่งเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลประเภทหนึ่ง) แทน เช่น ให้เงินช่วยค่าครองชีพแก่บุคลากรทุกคนคนละ 1,500 บาทต่อเดือน อาจมีข้อยกเว้นบ้างในบางสถาบันฯ เช่น ให้เงินช่วยค่าครองชีพแก่อาจารย์วิศวกรรมศาสตร์คนละ 2,500 บาท ในขณะที่ให้อาจารย์ในสาขาบริหารฯ 1,500 บาท เป็นต้น

จากการสำรวจของผู้วิจัย พบว่า ผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนของสถาบันฯโดยทั่วไปซึ่งได้แก่ ผู้บริหารหรือเจ้าของผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันฯมักนิยมกำหนดโครงสร้างฯตามแบบ “ขั้นบันได” (step-rate structure) มากกว่าที่จะกำหนดอัตราตายตัว (flat-rate) และมีจำนวนขั้นงานหรือระดับตำแหน่ง (job class) ประมาณ 10-11 ขั้น คล้ายกับของข้าราชการพลเรือน แต่กำหนดเงินเดือนขั้นต้นและขั้นสูงสุดในแต่ละชั้นงานแตกต่างไปจากทางราชการ และจากการสอบถามผู้รับผิดชอบในการกำหนดโครงสร้างฯ ทำให้ทราบว่าในการกำหนดโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนของแต่ละสถาบันฯยังขาดระบบการประเมินค่างาน (Job Evaluation) อย่างเป็นระบบทางวิชาการ ขาดการวิเคราะห์งานซึ่งหมายถึงรวมถึงการกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และขาดระบบการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนอย่างเป็นระบบ หลายสถาบันฯขาดการบรรยายระดับ (class description) ว่ากลุ่มบุคลากรสายใดระดับใดคุณวุฒิใดที่จะอยู่ในระดับตำแหน่งหนึ่ง ๆ แม้ว่าบางแห่งจะได้เขียนคำบรรยายระดับไว้แต่ก็เป็นไปในลักษณะที่สับสนหรือไม่สร้างความชัดเจนให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

หลายสถาบันฯที่ไม่รู้จะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนอาจมีความเชื่อหรือข้อสมมติที่ว่า “ไม่จำเป็น” ทั้งนี้เพราะเห็นว่า บุคลากรหรืออาจารย์ประจำสถาบันฯได้รับค่าตอบแทนจากการสอน

เกินฐานปกติ (ที่เรียกกันติดปากว่า “ชั่วโม่งเกิน”) เสริมหรือเพิ่มจากเงินเดือนที่ได้รับตามโครงสร้างเงินเดือนแล้ว ก็ไม่น่าที่จะมากงวลกับโครงสร้างที่เป็นอยู่มากนัก บางสถาบันฯคิดว่า หากสภาวะทางเศรษฐกิจเปลี่ยนไป ก็ยังคงใช้มาตรการให้เงินช่วยค่าครองชีพดังได้กล่าวมาแล้วเสริมเข้าไป ปัญหาที่น่าจะหมดไปได้ ฯลฯ การคิดในลักษณะดังกล่าวโดยขาดพื้นฐานทางวิชาการว่าด้วยการจูงใจหรือการบริหารค่าตอบแทนย่อมถือเป็นสิ่งผิดพลาด ทั้งนี้เพราะระดับตำแหน่งหรือเงินเดือนย่อมเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของงาน และศักดิ์ศรีหรือสถานภาพทางสังคมด้วยนอกเหนือไปจากเหตุผลทางเศรษฐกิจแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การบริหาร สังคม และเศรษฐกิจของไทย และต่างประเทศ หากผู้บริหารสถาบันฯยังคงมีความคิดที่มุ่งแก้ “ปัญหาเฉพาะหน้า” โดยขาดการวางแผนด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในระยะยาวแล้ว สถานการณ์ความยุ่งเหยิง อาทิ ปัญหาสมองไหล และอื่น ๆ ก็คงจะไม่ต่างไปจากที่สถาบันฯของรัฐประสบอยู่อย่างแน่นอน

จากการสำรวจพบว่า สถาบันฯเอกชนส่วนใหญ่ยังคงฝากความหวังในการผลิตบัณฑิตไว้กับอาจารย์พิเศษ ซึ่งเกิดจากความเชื่อที่ว่า การเชิญอาจารย์พิเศษมาทำการสอนนักศึกษาจะช่วยลดปัญหาความยุ่งยากด้านการบริหารค่าตอบแทนในส่วนอาจารย์ประจำลงไป โดยละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับการพัฒนาบุคลากรและการบำรุงรักษาบุคลากร ก็ถือได้ว่าเป็นความคิดหรือความเชื่อที่ไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษาที่กล่าวแล้วในตอนต้นที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอาจารย์ประจำเป็นจำนวนที่มากพอที่จะประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับนักศึกษาของสถาบันฯที่จะคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนช่วยเสริมกำลังใจหรือความภาคภูมิใจให้กับนักศึกษาและสมาชิกในสถาบันฯ มิใช่ “โรงเรียนกวดวิชา” ที่หวังแต่สร้าง “กำไร-ขาดทุน” อย่างเดียวโดยลืมภาพพจน์หรือนิยามของคำว่า “สถาบันอุดมศึกษา” ไปเสียสิ้น ในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้เคยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “ความเป็นมหาวิทยาลัย” ไว้ว่า “ความเป็นมหาวิทยาลัย” เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถาบันฯเอกชนต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและชัดเจน ทั้งนี้เพราะสถาบันฯเอกชนก็ถือว่าเป็นสถาบันหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสถาบันอื่น ๆ ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนากำลังคนระดับสูงของประเทศหรือสังคม คุณภาพของบัณฑิตย่อมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมด้วย การปล่อยปละละเลยปัญหาด้านคุณภาพโดยคำนึงถึงเฉพาะผลทางธุรกิจเป็นสำคัญย่อมส่งผลเสียต่อสังคมโดยรวมด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารสถาบันฯควรบริหารองค์การหรือสถาบันฯโดยใช้แนวคิดที่ว่าด้วย “ระบบเปิด” (Open System) โดยปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยการผสมผสานแนวคิดหรือปรัชญาทางการบริหารอุดมศึกษาเข้ากับปรัชญาหรืออุดมการณ์และเป้าหมายทางธุรกิจอย่างผสมกลมกลืน หากสถาบันฯต้องการที่จะ

อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง และที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงให้มากที่สุดก็คือ การมุ่งสร้างและพัฒนาตลอดจนการบำรุงรักษาอาจารย์ของสถาบันให้มีคุณภาพมาตรฐาน และให้มีจำนวนที่มากพอเมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษา สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเป็นสถานศึกษาและวิจัย สร้างระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ (อมร รักษาสัตย์, 2526 : 62 ; ปวย อึ้งภากรณ์, 2517 : 52-68)

นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนมีปัญหาลแล้ว ปัญหาที่สัมพันธ์อย่างมากกับการบริหารค่าตอบแทนที่ควรกล่าวในที่นี้ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคล ฯลฯ ซึ่งปรากฏว่าอาจารย์ในสถาบันฯมีการกล่าวขวัญกันมากกว่า ไม่ได้รับความเป็นธรรมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มิวัตถุประสงค์เพื่อการพิจารณาความดีความชอบประจำปี (สมาคมสถาบันฯ, 2530 : 192) ในส่วนสถาบันฯหรือผู้บริหารสถาบันฯเองก็ให้เหตุผลว่า เนื่องจากอาจารย์ผู้สอนมีจำนวนมากและทุกคนก็ปรารถนาที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่สถาบันฯมีงบประมาณจำกัด จึงทำให้อาจารย์บางคนรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม อย่างไรก็ตามจากการที่ผู้วิจัยได้คลุกคลีอยู่ในระบบสถาบันฯเอกชนและเคยทำการวิจัยก็ได้พบความจริงเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว อาจารย์ส่วนใหญ่มองว่า ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือพิจารณาความดีความชอบนั้น ทางผู้ประเมินซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถาบันฯ มักใช้ความสัมพันธ์หรือความใกล้ชิดส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมาเป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมินผลงาน นอกจากนี้ในบางสถาบันฯยังให้ความสำคัญอย่างมากต่อการลงเวลาปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยนำมาประกอบกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแทนที่จะพิจารณาจากความรู้ความสามารถในการสร้างผลผลิตหรือผลงานทางวิชาการมาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณา (นพ ศิริบุญนาค, 2526) ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางฝ่ายบริหารควรให้การรับฟัง และหาทางดำเนินการปรับปรุงระบบการประเมินฯให้ถูกต้องหรือสอดคล้องกับหลักการด้านนี้เพราะมีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฯ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เสนอแนวทางแก้ไขดังต่อไปนี้คือ (สมาคมสถาบันฯ, 2530 : 192)

- 1) ควรใช้คณะกรรมการเพื่อพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์หรือบุคลากรในสถาบันฯแทนที่จะให้หัวหน้าภาควิชาหรือคณบดีเป็นผู้ประเมินโดยลำพัง
- 2) การพิจารณาเลื่อนขั้นแบบระบบหมุนเวียนเป็นรายปี หรือการจัดสรรโควตา 15% เหมือนทางราชการบางแห่ง
- 3) ควรใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อประเมินผลในเชิงปริมาณหรือการให้ค่าคะแนนในปัจจุบันที่นำมาใช้ในการประเมิน
- 4) สถาบันฯควรใช้มาตรการอื่น ๆ เสริมแรงจูงใจ เช่น การสรรหาอาจารย์ดีเด่นด้านการสอน นักวิจัยดีเด่น หรือผลิตตำราดีเด่นประจำปี เป็นต้น

ในทัศนะผู้วิจัยแล้วเห็นว่า ข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นมีความคล้ายคลึงกับแนวทางปฏิบัติในส่วนราชการอยู่มาก ซึ่งในสภาพแวดล้อมทางการบริหารและลักษณะขององค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะ

ด้านเป้าหมายขององค์การระหว่างหน่วยราชการกับเอกชน สถาบันฯเอกชนไม่จำเป็นที่จะต้องลอกเลียนแบบการบริหารของทางราชการ วิธีการหรือเทคนิคการบริหารทันสมัยบางอย่างที่ทางราชการไม่เคยทดลองใช้ สถาบันฯน่าจะนำมาใช้ได้ด้วยเช่นกัน อาทิ การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) หรือการให้อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง หรือการประเมินโดยใช้ผู้ร่วมงานด้วยกันเป็นผู้ประเมินแล้วเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา หรือกำหนดระยะเวลาการประเมินแตกต่างออกไปจากทางราชการ เช่น อาจประเมินปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น หรือการให้ความดีความชอบอาจไม่จำเป็นต้องตั้งสูงสุดเพียง 2 ชั้น เท่านั้น อาจตั้งเป็นเปอร์เซ็นต์เพิ่มจากเงินเดือนปัจจุบัน ฯลฯ การมุ่งที่ความเสมอภาคและเป็นธรรม ตลอดจนการคำนึงถึงผลผลิตหรือผลงานอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนไม่เคลือบแคลง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรโดยทั่วไป ตลอดจนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวาและกระฉับกระเฉง เพราะในสถานการณ์ปัจจุบัน หน่วยงานราชการพยายามที่จะปรับตัวให้ยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะปรับปรุงระบบบริหารให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ หากสถาบันฯเอกชนใดพยายามที่จะแปรสภาพกิจกรรมเอกชนเป็นราชการ (Bureaucratization) ก็นับว่าเป็นเรื่องที่แปลกประหลาดเอาการอยู่

กระบวนการให้ออกจากงาน

การออกจากงานของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 2 กรณี คือ (ทบวงฯ, 2521 : 20-21)

- 1) การออกจากงานเมื่อสัญญาจ้างครบอายุหรือลาออก
- 2) การออกจากงานเมื่อขาดคุณสมบัติของอาจารย์

การออกจากงานเมื่อสัญญาจ้างครบอายุ สถาบันฯเอกชนแต่ละแห่งจะมีการจ่ายเงินสมนาคุณให้กับอาจารย์หรือผู้บริหารสถาบันฯที่ได้เข้าร่วมงานหรือพัฒนาสถาบันฯ ซึ่งหลักการจ่ายเงินสมนาคุณได้มีการกำหนดแตกต่างกันออกไป พอสรุปได้ว่า ผู้ที่ทำงานตั้งแต่ 1 ปี จนถึง 15 ปี สถาบันฯมักจะจ่ายเงินในรูปของเงินบำเหน็จโดยเทียบจ่ายให้ปีละ 1 เดือน แต่ถ้าบุคคลใดทำงานในสถาบันฯนานเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป แล้วจึงลาออก สถาบันฯกำหนดที่จะจ่ายเงินสมนาคุณในรูปของบำนาญ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันจากการสำรวจพบว่ามีสถาบันฯหลายแห่งที่ไม่ได้กำหนดระยะเวลาการจ้างให้แน่นอนตายตัวลงไปเมื่อรับบุคคลเข้ามาทำหน้าที่อาจารย์ไม่ว่าจะเป็นช่วงหลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติงานหรือระยะรอรับใบอนุญาตให้เป็นอาจารย์จากทบวงฯ ซึ่งใช้เวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือนแล้วก็ตาม และโดยที่ไม่มีข้อบกพร่องหรือเสียหาย (ตาม พ.ร.บ.สถาบันฯ พ.ศ. 2522)

การออกจากงานเมื่อขาดคุณสมบัติ อาจารย์ประจำอาจพ้นจากงานได้ในกรณีที่ขาดคุณสมบัติตามมาตรา 42 แห่ง พ.ร.บ.สถาบันฯ 2522 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า อาจารย์ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้สอปลได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าหรือมีความรู้ความชำนาญพิเศษในวิชาใดวิชาหนึ่ง
- 2) ไม่เป็นโรคตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา
- 3) ไม่เป็นผู้มีหรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
- 4) ไม่เป็นผู้ฝักใฝ่หรือเลื่อมใสในลัทธิที่เป็นภัยต่อความมั่นคงหรือความปลอดภัยของประเทศ หรือขัดต่อระบอบการปกครองตามรัฐธรรมนูญ
- 5) ไม่เป็นผู้วิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- 6) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดหรือโดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเห็นว่า ไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชนหรือความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

อย่างไรก็ตามนอกจากการออกจากงานของอาจารย์ประจำเป็นไปใน 2 กรณีดังกล่าวแล้ว สาเหตุที่น่าจะหยิบยกมากล่าวในที่นี้ด้วยก็คือการขัดแย้งระหว่างอาจารย์ประจำกับผู้บริหารหรือเจ้าของผู้รับใบอนุญาตจัดตั้ง ทำให้ไม่สามารถจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

การให้อาจารย์ออกจากงานโดยที่อาจารย์ไม่มีความผิดและไม่อยู่ในเงื่อนไข 2 ประการดังกล่าวข้างต้น แต่ขัดแย้งในทางความคิดหรือแนวทางการปฏิบัติงานกับผู้บริหารสถาบันฯ นับว่าเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อนยิ่ง ซึ่งย่อมก่อให้เกิดผลกระทบในการบริหารหรือการพัฒนาสถาบันฯ ในภาพรวม ทั้งนี้เพราะการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ต้องมีระบบถ่วงดุลและคานอำนาจระหว่างฝ่ายด้วย กล่าวคือ ควรมีองค์กรกลางที่จะมาทำหน้าที่ในการพิทักษ์หรือปกป้องสิทธิโดยการสร้างอำนาจต่อรองของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของการทำงานย่อมอาจมีความขัดแย้งกันทางความคิดและหรือวิธีการปฏิบัติได้ หากขาดองค์กรที่จะทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง ย่อมก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในระบบงานขึ้นได้ อันอาจเป็นผลเสียต่อสถาบันฯ และสังคมโดยรวม ดังนั้นในสังคมหรือประเทศที่เจริญก้าวหน้าในระบอบประชาธิปไตย จะมีการสนับสนุนความเสมอภาคและความเป็นอิสระทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มหรือระบบย่อยต่าง ๆ ของสังคมอย่างกว้างขวาง ในกรณีของประเทศไทยเองก็ได้มีการประกาศใช้ พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 อำนวยให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างจัดตั้งสมาคม

หรือสหภาพของแต่ละฝ่ายขึ้นได้ โดยมุ่งให้เกิดความสงบเรียบร้อยในการบริหารแรงงานของประเทศ เพื่อความเข้าใจอันดีทั้งสองฝ่ายและเท่าเทียมกันการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถของแรงงานภายในประเทศอีกด้วย เมื่อพิจารณาในส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันจะพบว่ามีการจัดตั้งสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการสร้างพลังต่อรองกับส่วนราชการ อันได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัยในการดำเนินการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเป็นสมาคมที่ฝ่ายบริหารจะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือหรือให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างสถาบันฯ แต่หากพิจารณาลึกลงไปแล้วจะพบว่า ในส่วนของอาจารย์ประจำสถาบันฯ นั้นยังขาดองค์กรที่จะมาทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิและประโยชน์ของตนที่ชัดเจน ทั้ง ๆ ที่เป็นสิ่งที่จะต้องจะมีขึ้น องค์กรดังกล่าวอาจอยู่ในรูป “สภาอาจารย์” (Faculty Senate) ที่จะทำหน้าที่ในการศึกษาปัญหาและให้ความช่วยเหลืออาจารย์ในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม อีกทั้งยังจะเป็นองค์กรที่จะพิทักษ์หลักการว่าด้วย “เสรีภาพทางวิชาการ” ของอาจารย์ในแต่ละสถาบันฯ อีกด้วย (จำลอง ทองดี, 2524 : 44)

การที่อาจารย์ประจำสถาบันฯ ขาดองค์กรที่จะมาทำหน้าที่ดังกล่าวย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์ประจำไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร กล่าวคืออาจารย์อาจต้องดำเนินบทบาทเพียงเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเจ้าของผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันฯ หรือแสดงบทบาทตามที่ฝ่ายบริหารกำหนด ซึ่งย่อมขัดกับหลักการว่าด้วยเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อการเรียนการสอนหรือการพัฒนาสถาบันฯ ขึ้นได้

จากการศึกษาของผู้วิจัยในปี 2526 พบว่า อาจารย์ประจำในสถาบันฯ ทุกแห่งเห็นด้วยกับการที่จะจัดให้มีสภาคณาจารย์ในสถาบันฯ ทุกแห่งในการเป็นตัวแทนอันชอบธรรมของอาจารย์ในการพิทักษ์สิทธิและสร้างอำนาจต่อรองกับฝ่ายนายจ้างหรือผู้บริหารสถาบัน (นพ ศิริบุญนาค, 2526 : 225) แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันฯ พบว่า ผู้บริหารส่วนมากไม่เห็นด้วยกับการจัดตั้งสภาอาจารย์ดังกล่าว ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารหวาดเกรงต่อการรวมตัวหรือการรวมกลุ่มของคณาจารย์ประจำของสถาบันฯ และผู้บริหารบางคนได้ให้ทัศนะว่าเป็นสิ่งไม่จำเป็นเพราะปัจจุบันสถาบันฯ ก็เปิดโอกาสให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยสังเกตพบก็คือ ในกรณีที่อาจารย์ขัดแย้งกับผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารจะตั้งแง่หรือหาข้อผิดของอาจารย์ผู้นั้นและพยายามที่จะ “บีบ” โดยวิธีการต่าง ๆ อาทิ โยกย้ายอาจารย์ผู้ขัดแย้งไปทำงานที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของอาจารย์ หรือลดบทบาทหน้าที่ของอาจารย์จนถึงขั้นใช้มาตรการเด็ดขาดด้วยการให้อาจารย์ลาออกจากสถาบันฯ

จากการศึกษาเปรียบเทียบกับต่างประเทศที่มีเสรีภาพทางวิชาการหรือการศึกษาสูง พบว่า เมื่อปรากฏว่าคณาจารย์กระทำการอันไม่สมควรใด ๆ ฝ่ายบริหารสถาบันฯ มีสิทธิที่จะพิจารณาโทษไปตามความเห็นของตน

แต่จะลงโทษโดยทันที เช่น ให้ออกโดยทันทีไม่ได้ การจะให้ออกจากงานของผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นอาจารย์ประจำแล้ว หรือกรณีเลิกจ้างก่อนหมดสัญญา ต้องแจ้งล่วงหน้า 1 ปี เว้นแต่ความผิดร้ายแรงจริง ๆ อาจจะทำให้ออกหรือบอกเลิกจ้างได้เร็วกว่านั้น แต่อาจารย์ผู้ถูกบอกเลิกจ้างก็มีกระบวนการต่าง ๆ หลายอย่างที่จะเรียกร้องขอความยุติธรรมได้ (อมร รักษาสัตย์, 2526 : 258) ดังปรากฏในคู่มืออาจารย์ของมหาวิทยาลัยอินเดียนาว่า

“ทางมหาวิทยาลัยจะต้องแถลงเหตุผลอันเป็นลายลักษณ์อักษรให้ในกรณีที่จะพิจารณาให้ออกจากงาน เมื่ออาจารย์ผู้นั้นร้องขอให้มีการพิจารณาอย่างเปิดเผยก็จะได้รับการชักถามจากคณะกรรมการพิจารณาของอาจารย์ (Faculty Board for Review) จากหลักฐานเอกสารและพยานต่าง ๆ คำร้องที่จะขอให้พิจารณานี้จะต้องนำเสนอภายใน 3 เดือนหลังจากวันที่ได้รับคำสั่งให้ออก การกำหนดเวลาที่จะพิจารณาเรื่องนี้จะต้องแจ้งล่วงหน้าให้อาจารย์ผู้นั้นมีโอกาเตรียมตัวเสนอเรื่องของตนพอสมควร”

เมื่อคณะกรรมการพิจารณาตามระเบียบแบบแผนแล้ว ก็จะส่งผลการตัดสินใจให้สภามหาวิทยาลัยหรือสถาบันพิจารณาคัดสินอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการพิจารณาในระดับมหาวิทยาลัย สิ่งที่น่าสังเกตก็คือ การร้องขอให้มีการพิจารณานี้เป็นการร้องขอก่อนได้รับการตัดสินเด็ดขาด เพราะคำสั่งให้ออกจากงานนั้นไม่ได้ออกทันที และข้อสำคัญที่สุดก็คือ ผู้มีส่วนอย่างสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้คือบรรดาคณาจารย์เอง ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือตัวแทนมหาวิทยาลัย การพิจารณาคัดสินจึงพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานของผู้ร่วมวิชาชีพเดียวกัน ซึ่งได้แก่ผู้ที่เห็นความสำคัญของเสรีภาพทางวิชาการหรือการศึกษาทั้งสิ้น การที่จะให้อาจารย์ผู้ได้รับตำแหน่งประจำแล้วออกจากสถาบันการศึกษาเป็นของยากเย็นมาก ทั้งนี้เพราะอาจารย์ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมมักจะไม่ได้เข้ามาเป็นอาจารย์ประจำตั้งแต่แรกคือจะถูกจ้างเป็นรายปี หรือคราวละ 2 ปี หรือ 3 ปี เรียกว่าเป็นอาจารย์ในระยะทดลองปฏิบัติงานอยู่ราว 7 ปีเสียก่อน การให้ออกเมื่อหมดสัญญาจ้างรายปี หรือ 2-3 ปีดังกล่าว ไม่ใช่เป็นการให้ออกแต่เป็นการไม่จ้างต่อ ไม่ใช่กรณีพิจารณาความผิด แต่มักเป็นกรณีที่อาจารย์ผู้นั้นไม่มีความสามารถสูงพอที่จะเป็นอาจารย์ของสถาบันนั้น หรืออาจเป็นเพราะสถาบันขาดเงิน ทั้งนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่เป็นของรัฐหรือเอกชนของสหรัฐามีเงินใช้จ่ายในวงจำกัด (อมร รักษาสัตย์, 2526)

นอกจากในระดับมหาวิทยาลัยแล้ว อาจารย์ที่ถูกพิจารณาลงโทษอาจจะส่งเรื่องราวของตนไปอุทธรณ์ต่อสมาคมศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยอเมริกันหรือสมาคมวิชาชีพใดที่ตนสังกัดอยู่ก็ได้ ในกรณีของสมาคมศาสตราจารย์จะมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ คอยรับพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องที่อาจารย์ถูกลงโทษ

สมาคมก็พร้อมที่จะช่วยเหลือโดยมีระเบียบวิธีการต่าง ๆ ซึ่งวางไว้อย่างรัดกุมตามหลักเสรีภาพแห่งการศึกษา และวิธีการให้อาจารย์ออกจากงาน

การพิจารณาของสมาคมก็เป็นไปในทำนองเดียวกับการพิจารณายในสถาบันฯ คือผู้ที่ทำการพิจารณาก็เป็นอาจารย์เช่นเดียวกัน มีหลักและมาตรฐานในทำนองเดียวกัน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้ถูกพิจารณา จะได้รับการพิจารณาโดยมาตรฐานของเพื่อนร่วมอาชีพ และที่สำคัญก็คือบรรยากาศของการพิจารณาเรื่องนี้ โดยคณะบุคคลดังกล่าว ทั้งในระดับสถาบันฯ และในระดับสมาคมจะเป็นบรรยากาศที่เสรีเพื่อปกป้องเสรีภาพทางวิชาการหรือทางการศึกษา และหากทางสถาบันฯ จะพิจารณาโดยไม่ชอบธรรม คณะอาจารย์และสมาคมวิชาชีพเหล่านี้ก็สามารถช่วยอาจารย์ได้เสมอ อันเป็นการสร้างความมั่นคงทางจิตใจ เพราะอาจารย์จะกระทำการใด ๆ ถ้ามีปัญหาพรรคพวกของตนก็จะเข้ามาช่วยป้องกันไม่ให้ถูกรังแกโดยแน่นอน ถ้าคนทำในสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ในทางที่จะเสริมสร้างความรู้ในสาขาวิชาของตน

โดยปกติสถาบันฯ หรือผู้บริหารต้องฟังเสียงคณะอาจารย์อยู่มากในกรณีของการบริหารงานบุคคล ทั้งเรื่องการรับเข้าทำงานประจำ การเลื่อนขั้น การบำเหน็จความชอบ ตลอดจนการลงโทษทั้งหลายทั้งปวง หากไม่แล้วคณะอาจารย์อาจทำการประท้วงโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหยุดสอนหรือลาออกหากทางสถาบันฯ ขัดขืน (อมร, 279) หรือถ้าการสนับสนุนภายในสถาบันฯ ยังไม่เพียงพอ สมาคมศาสตราจารย์และสมาคมวิชาชีพอื่น ๆ อาจสนับสนุนโดยการประท้วงด้วยเช่นกัน ดังที่ปรากฏในบางครั้งที่อาจารย์มหาวิทยาลัยหนึ่งจะถูกให้ออกจากงาน สมาคมศาสตราจารย์เห็นว่าไม่สมควรและได้มีมติว่าถ้าให้ออกจริง อาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศที่เป็นสมาชิกของสมาคมจะร่วมลาออกด้วย (อมร : 279)

สถาบันอุดมศึกษาจะพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งกับอาจารย์เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เกิดผลดีต่อสถาบันฯ เพียงแต่อาจารย์ได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมหรือมีอิทธิพลภายนอกมาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันฯ มากไปหน่อย อาจารย์บางคนก็เริ่มลาออกหรือย้ายไปอยู่ที่อื่นเสียแล้ว ทั้งนี้เพราะมีตลาดกว้างขวางและเป็นที่รู้จักกันไปว่า ถ้าอาจารย์ชั้นผู้ใหญ่ย้ายมหาวิทยาลัยแล้วก็จะทำให้ภาควิชาหรือมหาวิทยาลัยนั้นเสียชื่อเสียงอย่างมาก คนอื่นที่คิดมาอยู่ใหม่ก็ไม่อยากเสี่ยงเพราะเกรงว่าตนเองจะได้รับคามอติธรรมด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ นักเรียนก็ไม่อยากมาเรียนในสถาบันที่ไม่มีครูอาจารย์ที่ดี หรือไม่มีมาตรฐานทางวิชาการสูงพอ (อมร, 2526 : 280)

จากการสำรวจข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้ความเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคคล (ร้อยละ 71.9)
2. ด้านการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ (ร้อยละ 69.6)
3. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล (ร้อยละ 51.3)
4. ด้านการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งภายในสถาบันฯ (ร้อยละ 34.8)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเร่งทำการปรับปรุงการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพและเสริมสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรของสถาบันฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สถาบันฯควรให้ความสำคัญและความสนใจในการพัฒนาคนมากขึ้นเพื่อให้คนไปพัฒนาส่วนหรือระบบต่าง ๆ ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้นนั่นเอง ในประการต่อมาที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรก็คือการปรับปรุงด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ ของสถาบันฯเพื่อให้สามารถทำนุบำรุงบุคคลให้ทำงานในองค์กรหรือให้คนมีความสุขหรือมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลให้การทำงานหรือการสร้างผลผลิตของสถาบันฯบรรลุเป้าหมาย ปัญหาด้านเศรษฐกิจหรือด้านค่าตอบแทนนับว่าเป็นประเด็นหลักประเด็นหนึ่งของทุกสถาบันในสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษา จะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพยายามที่จะออกนอกระบบราชการ ก็เพื่อที่จะให้การดำเนินงานอุดมศึกษามีอิสระหรือเกิดความคล่องตัวโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารบุคคล เพื่อไม่ให้เกิดภาวะสมองไหล (Brain Drain) ซึ่งนับวันก็ยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีว่าด้วยการบริหารองค์กรในสมัยใหม่ ทำให้เราทราบว่าองค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจกับการจูงใจบุคคลทั้งในด้านที่เป็นเงินและด้านที่ไม่เป็นเงิน เกี่ยวกับประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อการเรียกร้องหรือความต้องการของบุคลากรของสถาบันฯให้มากขึ้น โดยที่จะต้องมีทัศนคติที่ถูกต้องว่าบุคลากรประจำในทุกระดับขององค์กรมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการบริหารและการบริหารการพัฒนาประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หากสถาบันฯไม่ให้ความสำคัญและคิดว่าสามารถอาศัยอาจารย์พิเศษหรือบุคคลภายนอกในด้านการเรียนการสอน ก็ไม่มีความจำเป็นอะไรที่จะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรหรืออาจารย์ประจำ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “ใครทนไม่ได้ ก็เชิญไปที่อื่น” ดูออกจะเป็นทัศนคติที่มองการณ์ใกล้และมุ่งหวังผลประโยชน์เท่านั้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาสถาบันฯในระยะยาว สถาบันฯจำเป็นต้องอาศัยกรอบทฤษฎีการพัฒนาที่มุ่งการช่วยเหลือตนเองให้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องลดการพึ่งพา (Dependency) มีเอกลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากพิจารณาในเชิงการแข่งขันก็เรียกได้ว่าต้องสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น (Differentiation) จากบรรดาคู่แข่งทางธุรกิจ สถาบันฯต้องใช้หลักการบริหารงานบุคคลที่เน้นระบบคุณธรรม (Merit System) และหลักการบริหารการพัฒนาที่มุ่งสร้างงาน

สร้างความเสมอภาคในสังคมและลดความยากจนให้แก่ประชาชนของประเทศ การช่วยตนเอง การพัฒนาและรักษาตนเอง เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรหรือสถาบันสามารถพัฒนาได้ในระยะยาว ดังนั้นการพัฒนาและบำรุงรักษาบุคคลในสถาบันฯ จึงควรได้รับการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่จะทำให้บุคลากรของสถาบันฯเกิดความภูมิใจและมีศักดิ์ศรี มีสถานภาพที่ไม่ด้อยไปกว่าอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอื่น ๆ ในสังคมไทย หากสามารถดำเนินการได้เช่นนี้ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประจำของสถาบันฯเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะทำให้สถาบันฯประสบความสำเร็จในการจัดการอุดมศึกษา

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ร้อยละ 62.5 เห็นว่า อัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับที่สูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยธุรกิจเอกชนด้วยกันเองแล้ว สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของเงินเดือนในตลาดแรงงานภาคเอกชน

จุดนี้เองที่ผู้วิจัยเห็นว่า หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องการที่จะรักษาอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิให้อยู่ทำงานในสถาบันฯ ไม่หนีหายไประหว่างภาคเอกชนอื่น ๆ ก็ควรให้ความสำคัญต่อการสำรวจเงินเดือน (Salary Survey) เพื่อหาอัตราเงินเดือนเฉลี่ยของตลาดแรงงานภาคเอกชนด้วยกัน และหาทางพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนของสถาบันฯให้สามารถแข่งขันกับสถาบันธุรกิจอื่น ๆ ได้ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ประจำผู้ทรงคุณวุฒิ และเท่ากับเป็นการสร้างแรงดึงดูดให้ผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ทั้งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและธุรกิจเอกชนอื่น ๆ หันมาให้ความสำคัญต่อวิชาชีพอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชนมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรปรับปรุง “ผลประโยชน์เกื้อกูล” (Fringe Benefits) ประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่อย่างน้อย 5 ประเภท ดังนี้คือ (Belcher, 1974 : 362, Zollitsch, 1970 : 631, 645 และ Dunn and Rachel, 1971 : 274-283)

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้เมื่อมาทำงานพิเศษ เป็นเงินพิเศษที่องค์กรจ่ายให้พนักงานที่มาทำงานมากขึ้นหรือลำบากขึ้น เช่น การจ่ายค่าทำงานในกะพิเศษ (Shift) ค่าล่วงเวลา (Overtime Payments) ค่าทำงานในวันหยุด เป็นต้น
2. ค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยไม่ต้องทำงาน เช่น การให้มีวันลา วันหยุดต่าง ๆ เช่น ลาภิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรเสียค่าใช้จ่ายให้พนักงานไปในการลาหยุดโดยพนักงานไม่ได้ปฏิบัติงาน

3. สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ การให้เงินช่วยเหลือ ให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่น ให้อำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่ง ให้ค่ารักษาพยาบาล ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

4. การจ่ายเพื่อสุขภาพและความมั่นคง เช่น การประกันชีวิตเป็นกลุ่ม การประกันการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ การประกันสังคม และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อว่างงาน (Unemployment Compensation) เช่น บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

5. การจ่ายอื่น ๆ เช่น การให้รางวัล การให้ของขวัญหรือโบนัส ชดเชยการทำงาน และเครื่องช่วยให้ออกกำลังกายจากการทำงาน หรือการให้เงินสด เป็นต้น

การปรับปรุงผลประโยชน์เกื้อกูล ควรให้สอดคล้องกับหลักการจัดการผลประโยชน์เกื้อกูลที่ว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้นอกเหนือค่าจ้าง-เงินเดือน การจ่ายผลประโยชน์เกื้อกูลไม่มีข้อผูกพันว่าบุคคลจะต้องทำงานให้มากขึ้นตามผลประโยชน์ที่จ่ายให้ และการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลจะต้องให้กับบุคลากรทุกคนหรือเกือบทุกคนในองค์กร การจัดการเกี่ยวกับผลประโยชน์เกื้อกูลควรให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนดังกล่าวมาแล้ว เช่น ความสามารถในการจ่าย การเปรียบเทียบการจ่ายของตลาดแรงงานในกิจการที่ใกล้เคียงกันค่าครองชีพและมาตรฐานการครองชีพ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรรู้สึก “ภาคภูมิใจ” และมีความรู้สึกที่ดีที่ได้เข้ามาร่วมงานในองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งมีการจ่ายเงินโบนัส (Bonus) ให้บุคลากรของสถาบันฯ (ซึ่งโบนัสก็จัดเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่ง) แต่อัตราการจ่าย (จำนวนเดือน) จะต่ำกว่าหน่วยธุรกิจเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจอย่างเห็นได้ชัด เช่น ธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป จ่ายโบนัสให้พนักงานของธนาคารโดยเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า 3-4 เดือน บริษัทหลักทรัพย์โดยทั่วไปจ่ายโบนัสให้พนักงานของบริษัทโดยเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า 10-11 เดือน ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งจะให้เพียง 1-2 เดือน และในหลายสถาบันฯไม่มีการจ่ายโบนัสเลย

การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนเกี่ยวกับ “ตำแหน่งทางวิชาการ” ของอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องทำการปรับปรุง กล่าวคือในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านค่าตอบแทนในตำแหน่งทางบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ประจำในสถาบันฯ (ดังตารางที่ 43-45 หน้า 204-206) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าวภายในสถาบันฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเห็นว่ายังไม่มีเวลาจำเป็นเพราะอาจารย์ของสถาบันฯยังไม่มีตำแหน่งดังกล่าว (ผู้ช่วยศาสตราจารย์, รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์) มีบางสถาบันฯที่อาจารย์ได้รับตำแหน่งทางวิชาการแต่ไม่มีรางวัลหรือค่าตอบแทนใด ๆ (ทั้งทางตรงและทางอ้อม)

ให้แก่อาจารย์ ทั้งนี้เพราะอาจเห็นว่าอาจารย์ได้รับตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ก็น่าจะเป็นรางวัลสำหรับอาจารย์อยู่แล้ว ไม่น่าจะได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลใด ๆ อีก บางสถาบันมีค่าตำแหน่งทางวิชาการให้ แต่ให้โดยไม่พิจารณาเปรียบเทียบอัตราการจ่ายของสถาบันของรัฐและมักจะจ่ายในอัตราที่ต่ำกว่า ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรให้ความสำคัญเพราะเป็นเรื่องของศักดิ์ศรี เกียรติภูมิ รวมทั้งขวัญและกำลังใจของอาจารย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หากสถาบันดำเนินการจัดระบบโครงสร้างผลประโยชน์เกื้อกูลให้แก่อาจารย์อย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมส่งผลให้สถาบันสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้อาจารย์ประจำของสถาบันฯ หันมาสนใจและพัฒนาตนเองทางวิชาการยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย เท่ากับสถาบันฯ ใช้มาตรการหรือกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive Strategy) ให้อาจารย์ปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันฯ นั้นเอง

การบริหารการเงิน

บุญเสริม วิสกุล (2532 : 224-225) ได้วิจัยพบข้อมูลสำคัญดังกล่าวต่อไปนี้

“... มหาวิทยาลัยของรัฐได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นจำนวนไม่น้อยในแต่ละปี อาทิ ในปี 2531 รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยปิด 16 แห่ง ถึง 5,000 ล้านบาท มหาวิทยาลัยเหล่านี้มีนักศึกษา 116,000 คน คิดเป็นงบประมาณต่อหัวประมาณ 48,600 บาท และเมื่อรวมค่าใช้จ่ายซึ่งมาจากรายได้อื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น จากค่าธรรมเนียมจากผลประโยชน์ทรัพย์สิน ฯลฯ คิดเป็นค่าใช้จ่ายประมาณ 54,000 บาทต่อนักศึกษา 1 คน ต่อปี ...

... จำนวนค่าใช้จ่ายต่อหัวนี้ นับว่าสูงมากเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาเพียง 11,000 บาทต่อปี แม้ค่าใช้จ่ายต่อหัวในการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐจะสูงกว่าของมหาวิทยาลัยเอกชนกว่า 5 เท่าก็ตาม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐก็ยังคงมีความรู้สึกว่างบประมาณที่ได้รับยังไม่เพียงพอ ...

... ที่เป็นเช่นนี้เพราะมหาวิทยาลัยของรัฐต้องสอนในวิชาที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น ต้องมีบริการข้างเคียงนอกเหนือไปจากการเรียนการสอน อาทิ บริการวิชาการแก่สังคม บริการช่วยราชการ จัดตั้งโรงเรียนสาธิต วิจัย ฯลฯ แต่อีกเหตุผลที่สำคัญก็คือ เพราะมหาวิทยาลัยของรัฐบริหารงานในรูปแบบที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพนัก ดูได้จากอัตราส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ ซึ่งเท่ากับ 8 ต่อ 1 ของมหาวิทยาลัยของรัฐ (ประเภท

จำกัดรับ) เทียบกับ 30 ต่อ 1 ของมหาวิทยาลัยเอกชน นั่นคือ มหาวิทยาลัยของรัฐดังกล่าว ใช้อาจารย์ประจำมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนถึง 4 เท่า ...

... จำนวนบุคลากรอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐก็จะสูงกว่าของมหาวิทยาลัยเอกชนมาก ในมหาวิทยาลัยของรัฐต้องใช้บุคลากร 1 คนต่อนักศึกษา 4 คนเทียบกับ 1 ต่อ 30 ในมหาวิทยาลัยเอกชน การใช้เนื้อที่ห้องเรียนต่อนักศึกษา 1 คน หรือดัชนีอื่น ๆ ก็ชี้นำไปสู่การไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการทั้งสิ้น ...

... ในระบบราชการ ไม่มีใครสนใจจะดูว่าเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้จะถูกนำไปใช้อย่างเป็นประโยชน์หรือไร้ประโยชน์ แม้บุคลากรเกียจคร้านไม่ทำงานก็ไม่มีใครว่าอะไร ขอให้ทำถูกต้องตามระเบียบของทางราชการก็พอ หรือแม้จะทำผิดระเบียบจริง ๆ ก็ไม่มีใครสนใจอีก ยกเว้นคนที่มีศัตรูในหน่วยงานหรือระหว่างการแข่งขันเพื่อช่วงชิงตำแหน่งเท่านั้นที่จะถูกฟ้องร้องขึ้นมา ...

... เรื่องเหล่านี้ถูกมองจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนด้วยความอิจฉาว่ามหาวิทยาลัยของรัฐใช้เงินภาษีอากรอย่างฟุ่มเฟือย จ้างอาจารย์/ข้าราชการมาทำงานบ้างไม่ทำบ้าง มีหน้าซ้ำยังเก็บค่าเล่าเรียนถูกกว่า ดึงเอานักศึกษาดี ๆ ไปหมด ...

... หากจะใช้ตัวเลขกลาง ๆ 10,000 บาทต่อหัวต่อปี เป็นบรรทัดฐานที่จำกัดจำเป็นที่สุดที่จะสามารถบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ในแบบของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งแน่นอน ตัวเลขนี้ก็ไม่ใช่ตัวเลขที่จะเอื้ออำนวยให้สามารถบริหารให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการขึ้นมาได้ ความอิสระทางวิชาการถูกจำกัดไปในตัวโดยความจำเป็นเรื่องประสิทธิภาพในการบริหาร แต่หากจะมีใครหยิบยื่นเงินอุดหนุนให้มหาวิทยาลัยเอกชน 10,000 บาทต่อนักศึกษา 1 คน ให้มหาวิทยาลัยเอกชนได้บริหารด้วยค่าใช้จ่าย 20,000 บาทต่อหัว มหาวิทยาลัยเอกชนคงจะสามารถทำให้คุณภาพการเรียนการสอนดีขึ้นกว่าในปัจจุบันมาก และสามารถให้บริการวิชาการที่เกี่ยวข้องไม่แพ้มหาวิทยาลัยของรัฐทำอยู่ในปัจจุบัน...”

(บุญเสริม : 225)

ตารางที่ 12 งบประมาณรายจ่ายและรายได้ของมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่ง และเอกชน 1 แห่ง

รายการ	สถาบัน บัณฑิตฯ	จุฬาฯ	สงขลา นครินทร์	มศว.	รามฯ	สุโขทัยฯ	เอกชน
งบประมาณแผ่นดิน (ใช้สอย ล้านบาท)	51.5	639.5	351.9	103.0	63.2	68.8	-
งบประมาณแผ่นดิน (ลงทุน ล้านบาท)	16.6	30.0	114.9	56.2	8.7	3.0	-
งบพิเศษ (ล้านบาท)	11.2	365.4	2.4	15.9	343.0	255.9	81
รายได้จากบริการ วิชาการ (ล้านบาท)	8.3	n.a	n.a	0.3	n.a	n.a	-
รายได้จากทรัพย์สิน (ล้านบาท)	11.0	255.7	n.a	-	n.a	n.a	-
เงินอุดหนุนและเงิน บริจาค (ล้านบาท)	n.a	n.a	n.a	4.3	n.a	n.a	-
ค่าใช้จ่ายต่อหัว (บาท)	58,335	52,055	71,650	39,795	1,374	2,228	10,451
จำนวนนักศึกษา (คน)	1,360	19,700	6,900	4,400	375,000	147,000	7,750
จำนวนอาจารย์ประจำ	159	2,447	1,034	505	741	343	242
นักศึกษาต่ออาจารย์ 1 คน	7.9	8.0	6.6	8.7	105.6	428.7	32.0
จำนวนข้าราชการหรือ บุคลากรและลูกจ้าง ค่าเล่าเรียนต่อปี	390	1,658	2,049	450	3,174	1,085	178
- ปริญญาตรี (บาท)							
- ปริญญาโท (บาท)							

ที่มา : บุญเสริม วิสกุล, "อำนาจอิสระในการบริหารการเงิน," (2532 : 222)

เมธี ครองแก้ว (2533 : 150-151) ชี้ให้เห็นว่า การพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพของระบบอุดมศึกษา ควรจะได้มีการพิจารณาถึงต้นทุนของการศึกษาด้วย ทั้งนี้เพราะต้นทุนการศึกษาเป็นตัววัดประสิทธิภาพการศึกษาได้ดีที่สุดตัวหนึ่ง นอกจากนี้แล้ว ต้นทุนอุดมศึกษายังสะท้อนถึงโอกาสและความเท่าเทียมกันหรือความเหลื่อมล้ำของการได้รับประโยชน์จากอุดมศึกษาของนักศึกษาในกลุ่มต่าง ๆ กันอีกด้วย จากการวิจัยพบว่านักศึกษาในสถาบันของรัฐร้อยละ 70 มาจากครอบครัวพ่อค้าและข้าราชการ และไม่เกินร้อยละ 13 มาจากครอบครัวเกษตรกรและกรรมกร บิดามารดาของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน มีรายได้สูงกว่าประชาชนทั่วไปประมาณ 6 เท่าตัว แต่กลับเสียเงินเพียงร้อยละ 2.5 ของรายได้โดยเฉลี่ยนี้เป็นทุนการศึกษาระดับอุดมศึกษา และทุนที่จ่ายไปนี้คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 6.8 ของงบดำเนินการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ซึ่งย่อมหมายความว่ารัฐต้องให้การอุดหนุนอุดมศึกษาร้อยละกว่า 90 ให้กับกลุ่มผู้มีรายได้หรือฐานะดี โดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งได้มาจากภาษีอากรของประชาชนส่วนใหญ่ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่เท่าเทียมกันหรือความเป็นธรรมในโอกาสทางการศึกษา อันขัดกับหลักการจัดการศึกษาที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น

คงไม่มีผู้ใดปฏิเสธว่า เป้าหมายของการดำเนินกิจการของเอกชนได้แก่ การสร้างกำไรเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของกิจการ สถาบันฯ เอกชนเองก็หาได้อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์ดังกล่าวไม่ สถาบันฯ เอกชนมีรายรับจากการดำเนินงาน อันประกอบด้วย ค่าเล่าเรียน ค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น ๆ ส่วนรายจ่ายประกอบด้วย เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และรายจ่ายอื่น ๆ (สุดา จารุประการ, 2524 : 45-46) การเปลี่ยนแปลงในรายได้ของแต่ละสถาบันฯ เกิดจากปัจจัย 2 ประการคือ การเพิ่มจำนวนนักศึกษาและการเพิ่มค่าเล่าเรียนของสถาบันฯ ส่วนรายจ่ายจำแนกเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ 2 หมวดคือ หมวดงบประมาณ และงบดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงในรายจ่ายขึ้นอยู่กับ การก่อสร้างอาคาร ที่ดิน ค่าเสื่อมราคา วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษา การจ่ายชำระหนี้ เงินเดือน ค่าตอบแทน ฯลฯ การบริหารการเงินซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน-รายรับ และการใช้ประโยชน์จากเงินทุนหรือรายรับจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ปัญหาด้านการเงินและการลงทุน จะไม่มีปัญหาในสถาบันฯ เอกชนขนาดใหญ่ และจะมีปัญหาในระยะแรกของการก่อตั้งสถาบันฯ ทั้งนี้เพราะต้องลงทุนให้ครบตามที่ทบวงได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ ซึ่งการลงทุนบางประเภทไม่มีผลต่อการเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาแต่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายของสถาบัน เช่น สิทธิการครอบครองในที่ดิน เป็นต้น สถาบันที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ค่าที่ดินแพง การที่จะไปตั้งไกลชุมชนค่าที่ดินถูกลงแต่ผู้เรียนก็อาจลดลงเพราะไม่สะดวกในการเดินทาง (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532 : 74) นอกจากนี้เรื่องค่าที่ดินแล้ว สถาบันฯ ต้องจัดอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา สัดส่วนอาจารย์คุณภาพปริญญาเอกต่อปริญญาโทต่อ

ปริญญาตรี การจัดอาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องพักอาจารย์ ฯลฯ ให้ได้ตามเกณฑ์ที่ทบวงกำหนด หากไม่แล้ว ทางทบวงฯอาจไม่รับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อนักศึกษาที่เข้าเรียนในสถาบันฯโดยตรง

รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้เอกชนเข้าร่วมในการจัดการอุดมศึกษาของชาติ แต่ในทางปฏิบัติบางครั้งจะพบว่ารัฐบาลโดยทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดมาตรการ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ อย่างเข้มงวด หากสถาบันใดฝ่าฝืนก็จะได้รับโทษในระดับต่าง ๆ เช่น การไม่รับรองมาตรฐานการศึกษา การเข้าควบคุมการดำเนินงานโดยทบวงฯ หรือเพิกถอนใบอนุญาต ซึ่งสถาบันต่าง ๆ ทราบสิ่งเหล่านี้ดี และพยายามต่อสู้ดิ้นรนในการที่จะให้รัฐบาลลดหย่อนมาตรฐานหรือเกณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนการร้องขอให้รัฐบาลอุดหนุนและส่งเสริมงบประมาณด้านวิชาการ โครงการพัฒนาผู้บริหารและคณาจารย์ โครงการวิจัยและงบประมาณในโครงการบริการทางสังคม ฯลฯ (อาทร ชนเห็นชอบ, 2527 : 11)

จากงานวิจัยของ ประกอบ กุปรัตน์ (2533 : 75) พบว่า ผู้ดำเนินกิจการของสถาบันฯเอกชนส่วนใหญ่มีความต้องการให้รัฐดำเนินการดังนี้

- 1) ให้รัฐจัดตั้งกองทุนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อเป็นแหล่งเงินกู้ระยะยาวที่มีดอกเบี้ยต่ำเพื่อใช้ในการพัฒนาสถาบัน
- 2) ให้รัฐลดหย่อนภาษี ค่าธรรมเนียม การโอนที่ดินและอุปกรณ์การศึกษา
- 3) ให้มีการสร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน รวมทั้งมีการใช้อุปกรณ์การสอนร่วมกัน ซึ่งเท่ากับว่าเอกชนสามารถลดต้นทุนด้านการจัดหาอุปกรณ์การสอนไปได้ส่วนหนึ่ง
- 4) ขอให้รัฐไม่เปิดสอนในสาขาวิชาซ้ำซ้อนกับของสถาบันฯเอกชน โดยเฉพาะในสาขาที่สถาบันฯทำได้ตามมาตรฐานอยู่แล้ว
- 5) ให้รัฐช่วยพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯทั้งในด้านการฝึกอบรมและการศึกษาต่อในสถาบันของรัฐ และ
- 6) ขอให้รัฐมีนโยบายทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่แน่นอนเพื่อที่ทางสถาบันฯจะสามารถวางแผนการจัดการศึกษาระยะยาวได้

การตอบสนองความต้องการของสถาบันฯเอกชนเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปรับปรุงและขยายกิจการการจัดการศึกษาได้ ทบวงฯได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมหลายประการ เช่น

การช่วยเหลือทางการเงินทางตรง

- 1) โครงการอุดหนุนและส่งเสริมด้านวิชาการประมาณปีละ 5.5 ล้านบาท
- 2) โครงการพัฒนาผู้บริหารและคณาจารย์ประมาณปีละ 5.5 ล้านบาท
- 3) โครงการวิจัย ประมาณปีละ 2 ล้านบาท
- 4) โครงการบริการสังคมและค่ายอาสาสมัครประมาณปีละ 5 ล้านบาท

การช่วยเหลือทางการเงินทางอ้อม

1) อนุมัติให้มีการปรับปรุงรายได้จากค่าหน่วยกิต ค่าบำรุง โดยปรับตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และโครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ๆ ได้ตลอดเวลา รวมตลอดทั้งให้มีการขยายจำนวนรับนักศึกษาและเปิดสาขาวิชาเพิ่มความพร้อมของสถาบันด้วย

2) การจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกแทนสถาบันฯ

3) การงดเว้นไม่เก็บค่าลงทะเบียนการประชุมสัมมนาหรือฝึกอบรมซึ่งทบวงฯจัดขึ้น (โดยให้สถาบันฯหรือบุคลากรของสถาบันฯเข้าร่วมโดยไม่ต้องเสียค่าลงทะเบียน)

4) การงดเว้นไม่เก็บค่าธรรมเนียมใบอนุญาตหรือค่าขอใด ๆ จากสถาบันฯ

5) การกำหนดสัดส่วนความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยรัฐบาลมีนโยบายไม่อนุญาตให้สถาบันฯเอกชนเปิดสอนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี สถาบันฯของรัฐจะหันไปเน้นหนักด้านการวิจัยมากขึ้นแม้กระทั่งการกำหนดให้สถาบันฯของรัฐจำกัดจำนวนรับนักศึกษาในสาขาวิชาและระดับหลักสูตรที่สถาบันฯเอกชนเปิดดำเนินการได้อย่างมีมาตรฐาน โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยที่จำกัดรับนักศึกษา ทบวงฯได้กำหนดอัตราการรับเพิ่มไว้จำกัดตั้งแต่ร้อยละ 0, 5, 10 และ 10 ขึ้นไป เป็นต้น (ทบวงฯ : 34)

จากการสัมมนาเรื่องการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้มีการสรุปปัญหาที่สำคัญไว้ 2 ประการคือ ปัญหาเกี่ยวกับสัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาและสัดส่วนอาจารย์ปริญญาตรีต่อปริญญาโทต่อปริญญาเอก โดยสถาบันฯขอให้ทบวงมหาวิทยาลัยผ่อนปรนหรือผ่อนคลายเป็นสมควร โดยสถาบันฯให้เหตุผลว่า สถาบันฯต้องรับภาระในการจัดส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อ ซึ่งก็เป็นไปในปริมาณและขอบเขตจำกัด

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารสถาบันฯมีความเห็นว่า สถาบันฯประสบปัญหาทางการเงินใน 2 ด้านด้วยกันคือ

1. ด้านการหาเงินทุนมาใช้ในการดำเนินงาน (ร้อยละ 52.7)
2. ด้านการใช้เงินทุน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ร้อยละ 44.6)

ตัวเลขดังกล่าวข้างต้น นับว่าสอดคล้องกับการวิจัยของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2532 : 74) ที่พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบปัญหาด้านการเงินและการลงทุนในด้านต่าง ๆ เช่น ที่ดิน อาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องพักอาจารย์ และการจัดอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ฯลฯ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่ทบวงกำหนด

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากปัญหาด้านการหาเงินทุนแล้ว สถาบันฯยังมีปัญหาด้านการใช้เงินทุน หรือการจัดสรรเงินทุนอีกด้วย ปัญหาการใช้เงินนับว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการหาเงิน ทั้งนี้เพราะ หากสถาบันฯจัดสรรการใช้จ่ายเงินในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ ก็ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่สถาบันฯได้ อาทิ หากสถาบันฯได้ขาดการวางแผนการบริหารที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการตลาด และการบริหารการผลิต หรือการบริหารวิชาการที่เหมาะสมแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการบริหารการเงิน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่น บางสถาบันฯจัดโครงสร้างองค์การโดยมีที่ปรึกษามากเกินไปจนความจำเป็นจัดให้มีบุคลากรสายช่วยอำนวยความสะดวก (Staff) มากเกินความจำเป็น หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะ “ตักน้ำพริกละลายแม่น้ำ” ซึ่งขัดกับหลักการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประหยัด (Economy) ก็เป็นที่เชื่อแน่ว่า สถานภาพ (Status) บทบาท (Role) และความมั่นคง (Stability) ของสถาบันฯย่อมได้รับความกระทบกระเทือน

ตารางที่ 13 รายได้ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2530

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อหัว	รวม	ต่อหัว			
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	11,603	135,164,186.06	11,649.07	87,144,221.11	7,510.49	48,019,965	55.1	
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	5,555	49,028,661.99	8,826.04	41,305,431.88	7,435.72	7,723,230	18.7	
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	8,675	98,116,256.45	11,310.23	80,835,650.01	9,318.23	17,280,606	21.4	
4. มหาวิทยาลัยพายัพ	3,408	49,091,329.00	14,404.73	43,955,592.00	12,897.76	5,135,737	11.7	
5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	6,169	35,160,224.51	5,699.50	26,800,627.23	4,344.40	8,359,598	31.2	
6. วิทยาลัยหอการค้าไทย	9,380	160,164,072.67	11,316.92	66,617,358.41	7,101.30	39,546,715	59.4	
7. สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	2,633	32,779,988.39	12,449.67	34,822,759.11	13,225.50	-2,042,771	-5.9	
8. วิทยาลัยคริสเตียน	160	3,972,725.26	24,829.53	3,427,141.64	21,419.63	545,583	15.9	
9. วิทยาลัยบัณฑิตพัฒนศิลป์	97	1,163,101.00	11,990.73	1,882,433.75	19,406.53	-719,333	-38.2	
10. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์	130	2,395,571.33	18,427.47	7,092,800.78	54,560.00	-4,697,230	-66.2	
11. วิทยาลัยภาคกลาง	194	1,497,711.33	7,689.23	1,524,890.39	7,860.25	-33,179	-2.2	
12. วิทยาลัยมิชชั่น	70	4,747,971.64	67,828.16	4,468,241.58	63,832.02	279,730	6.3	
13. วิทยาลัยรังสิต	1,505	25,295,069.05	16,807.35	32,778,262.60	21,779.57	-7,483,194	-22.8	
14. วิทยาลัยวชิรวิทพิบูล	327	2,261,399.50	6,915.59	5,895,021.28	18,027.58	-3,633,622	-61.6	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อหัว	รวม	ต่อหัว			
15. วิทยาลัยศรีอีสาน	914		ไม่มีข้อมูล			-	-	
16. วิทยาลัยศรีโสภณ	170	1,143,050.00	6,723.82	2,336,472.40	13,743.95	-1,193,422	-51.1	
17. วิทยาลัยสยามบัณฑิต	76	284,600.00	3,744.73	971,886.75	12,787.98	-687,287	-70.7	
18. วิทยาลัยแสงธรรม	245	2,086,296.12	8,515.49	2,590,329.38	10,572.77	-504,033	-19.5	
19. วิทยาลัยหัวเฉียว	197	5,642,090.64	28,640.05	6,446,468.65	32,723.19	-804,378	-12.5	
20. วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ	5,513	99,709,441.73	18,086.24	63,083,954.14	11,442.76	36,625,488	58.1	
21. วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	1,660	30,430,093.85	18,331.38	27,866,684.56	16,787.15	2,563,409	9.2	
22. วิทยาลัยเกษมบัณฑิต	-		ไม่มีข้อมูล			-	-	เปิดดำเนินการใหม่
23. วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร	-	32,760.00	-	750,400.00	-	-717,640	-95.6	เปิดดำเนินการใหม่

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2530 (2530 : 125)

หมายเหตุ : ผู้วิจัยวิเคราะห์เพิ่มเติมในสดมภ์ (column) ความแตกต่างระหว่างรายได้กับรายจ่าย และอัตราส่วนร้อยละ (%)

+ หมายถึง กำไร

- หมายถึง ขาดทุน

ตารางที่ 14 รายได้ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2531

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อหัว	รวม	ต่อหัว			
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	12,569	158,634,205.49	12,621.06	104,432,114.59	8,308.70	54,202,090	51.9	
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	6,133	56,117,957.00	9,150.16	49,238,717.33	8,028.48	6,879,240	13.9	
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	9,919	105,073,851.13	10,593.18	92,037,925.50	9,278.95	13,035,926	14.2	
4. มหาวิทยาลัยพายัพ	3,448	48,873,553.00	14,174.46	48,837,048.00	14,163.87	36,505	0.07	
5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	4,047	43,280,650.00	10,694.50	36,949,180.00	9,130.01	6,331,470	17.1	
6. วิทยาลัยหอการค้าไทย	10,230	125,269,065.68	12,245.26	77,380,848.01	7,564.11	47,888,218	61.9	
7. สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	2,303	36,076,005.16	15,664.78	31,724,696.06	13,775.37	4,351,309	13.7	
8. วิทยาลัยคริสเตียน	179	5,395,571.89	30,142.85	4,190,668.47	23,411.55	1,204,904	28.8	
9. วิทยาลัยบัณฑิตพัฒนศิลป์	85	855,550.00	10,065.29	1,687,735.80	19,844.71	-832,186	-49.3	
10. วิทยาลัยสกลนคร	60	ไม่มีข้อมูล						
11. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์	182	6,064,261.99	33,320.12	7,765,172.73	42,665.78	-1,700,911	-21.9	
12. วิทยาลัยภาคกลาง	309	2,212,078.00	7,158.82	2,401,241.24	7,771.00	-189,163	-7.9	
13. วิทยาลัยภาคตะวันออก เฉิงเหินอ	204	1,766,030.00	8,657.00	7,532,652.30	36,924.76	-5,766,622	-76.6	
14. วิทยาลัยมิชชั่น	114	4,191,144.64	36,764.42	4,920,509.49	43,162.36	-729,364	-14.8	

ตารางที่ 14 (ต่อ)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อหัว	รวม	ต่อหัว			
15. วิทยาลัยโยนก	103	1,696,637.00	16,472.20	4,264,894.10	41,406.73	-2,568,257	-60.2	
16. วิทยาลัยรังสิต	2,734	55,076,390.87	20,144.98	59,838,462.78	21,886.78	-4,762,072	-4.8	
17. วิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล	428	2,261,399.50	5,283.64	5,895,021.28	13,773.41	-3,633,622	-61.6	
18. วิทยาลัยศรีอีสาน	733	5,474,050.30	7,468.00	8,322,928.22	11,354.60	-2,848,878	-34.2	
19. วิทยาลัยศรีโสภณ	214	2,182,861.00	10,200.28	2,530,401.31	11,824.30	-347,540	-13.7	
20. วิทยาลัยสยามบัณฑิต	75	519,240.00	6,923.20	1,111,827.50	14,824.36	-592,587	-53.3	
21. วิทยาลัยแสงธรรม	257	2,133,977.95	8,303.41	2,539,307.01	9,880.57	-405,329	-15.9	
22. วิทยาลัยหัวเฉียว	199	6,843,129.48	34,387.58	6,843,939.41	34,391.65	-810	-0.01	
23. วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ	5,703	125,445,549.84	21,996.41	73,733,229.26	12,928.84	51,712,321	70.1	
24. วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	2,597	30,688,093.98	11,816.74	27,424,676.81	10,560.13	3,263,417	11.9	
25. วิทยาลัยเกษมบัณฑิต		11,076,525.95		12,081,045.64		-1,004,520	-8.3	

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2531 (2531 : 133)

หมายเหตุ : ผู้วิจัยวิเคราะห์เพิ่มเติมในสดมภ์ (column) ความแตกต่างระหว่างรายได้กับรายจ่าย และอัตราส่วนร้อยละ (%)

+ หมายถึง กำไร

- หมายถึง ขาดทุน

ตารางที่ 15 รายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อคน	รวม	ต่อคน			
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	19,447	307,913,193	15,833	209,966,078	10,797	97,947,115	46.6	
2. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	14,212	200,912,392	14,137	122,258,246	8,602	78,654,146	64.3	
3. มหาวิทยาลัยพายัพ	4,727	73,683,643	15,588	66,497,034	14,067	7,186,609	10.8	
4. มหาวิทยาลัยรังสิต	9,653	277,905,301	28,790	260,346,504	26,971	17,558,797	6.7	
5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	8,367	169,117,833	20,212	87,002,108	10,398	82,115,725	94.4	
6. มหาวิทยาลัยสยาม	7,114	186,848,731	26,265	92,364,231	12,983	94,484,500	102.3	
7. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	13,608	214,146,509	15,737	130,562,330	9,595	83,584,269	64.0	
8. มหาวิทยาลัยหัวเฉียว เฉลิมพระเกียรติ	289	11,127,142	38,532	11,849,142	41,000	-722,000	-6.1	
9. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	9,312	278,874,196	29,948	182,817,060	19,632	96,057,136	52.5	
10. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	1,684	90,918,601	53,990	56,077,668	33,300	34,840,933	62.1	
11. สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	1,829	39,219,787	21,443	35,885,051	19,620	3,334,736	9.3	
12. วิทยาลัยเกษมบัณฑิต	3,453	63,515,049	18,394	32,289,560	9,351	31,225,489	96.7	
13. วิทยาลัยคริสเตียน	210	7,891,279	37,578	7,557,209	36,082	314,070	4.1	
14. วิทยาลัยเซนต์จอห์น	779		0		0			งบดุลไม่เป็นไป ตาม พ.ร.บ.

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อคน	รวม	ต่อคน			
15. วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร	980		0		0			งบดุลอยู่ระหว่างดำเนินการ
16. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์	209	10,154,525	48,586	10,120,600	48,424	33,925	0.3	
17. วิทยาลัยภาคกลาง	803	8,471,330	10,550	3,247,918	4,045	5,223,412	160.8	
18. วิทยาลัยภาคตะวันออก เฉิงเหมิน	1,446	18,139,351	12,545	14,860,158	10,277	3,279,193	22.1	
19. วิทยาลัยมหานคร	1,332	46,395,899	34,832	30,908,056	23,204	15,487,843	50.1	
20. วิทยาลัยมิชชั่น	271	11,315,070	41,753	14,175,420	52,308	-2,860,350	-28.2	
21. วิทยาลัยโยนก	640	10,136,252	15,838	22,391,770	34,987	-12,255,518	-54.7	
22. วิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	1,560	23,094,123	14,804	19,938,183	12,781	3,155,940	15.8	
23. วิทยาลัยศรีโสภณ	190	3,117,460	16,408	1,084,680	5,709	2,032,780	187.4	
24. วิทยาลัยสยามบัณฑิต	87		0		0			งบดุลไม่เป็นไปตาม พ.ร.บ
25. วิทยาลัยแสงธรรม	245	3,288,862	13,424	3,000,464	12,247	288,398	9.6	

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534 (2534 : 159)

หมายเหตุ : ผู้วิจัยวิเคราะห์เพิ่มเติมในสดมภ์ (column) ความแตกต่างระหว่างรายได้กับรายจ่าย และอัตราส่วนร้อยละ (%)

+ หมายถึง กำไร

- หมายถึง ขาดทุน

ตารางที่ 16 รายได้และรายจ่ายในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	จั่วหัว	รวม	จั่วหัว			
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	20,606	328,784,164	15,956	260,392,570	12,637	68,391,594	26.2	
2. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	4,423	113,021,199	25,553	51,186,950	11,573	61,834,240	120.8	
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	13,441	259,629,975	19,316	154,091,746	11,464	105,538,229	68.4	
4. มหาวิทยาลัยพายัพ	5,492	100,514,169	18,320	85,473,807	15,563	75,412,391	88.2	
5. มหาวิทยาลัยรังสิต	9,196	384,851,020	41,850	291,802,326	31,731	93,048,694	31.1	
6. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	12,351	251,817,140	20,388	121,893,227	9,869	129,923,913	106.5	
7. มหาวิทยาลัยสยาม	11,547	264,085,919	22,871	126,375,937	10,944	137,709,982	108.1	
8. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	13,894	233,167,158	16,782	170,474,635	12,270	62,692,523	36.7	
9. มหาวิทยาลัยหัวเฉียว เฉลิมพระเกียรติ	453	16,144,919	35,640	41,675,811	92,000	-25,530,892	-61.3	
10. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	10,488	375,853,637	35,837	241,511,801	23,027	134,341,836	55.6	
11. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	3,923	119,112,571	30,363	71,461,229	18,216	47,651,342	66.7	
12. สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	2,635	56,508,428	21,445	39,392,426	14,950	17,116,002	43.4	
13. วิทยาลัยคริสเตียน	213	10,368,279	48,677	9,994,260	46,921	374,019	3.7	
14. วิทยาลัยเซนต์จอห์น	1,810	52,694,101	29,113	35,152,234	19,421	17,541,867	49.9	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน นักศึกษา (คน)	รายได้จากการดำเนินงาน		รายจ่ายในการดำเนินงาน		ความแตกต่างระหว่าง รายได้กับรายจ่าย	%	หมายเหตุ
		รวม	ต่อคน	รวม	ต่อคน			
15. วิทยาลัยบัณฑิตสงขลา	909							งบดุลอยู่ระหว่างดำเนินการตรวจสอบ
16. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์	217	11,476,700	52,888	10,945,897	50,442	530,803	4.8	
17. วิทยาลัยภาคกลาง	989	15,920,168	16,097	4,888,651	4,943	11,031,517	225.7	
18. วิทยาลัยภาคตะวันออก เชียงใหม่	2,150	28,390,630	13,205	20,657,849	9,608	7,732,781	37.4	
19. วิทยาลัยมหานคร	2,952	101,998,370	34,552	51,975,528	17,607	50,022,842	96.2	
20. วิทยาลัยมิชชั่น	281	20,393,292	72,574	19,299,288	38,381	1,094,004	5.7	
21. วิทยาลัยโยนก	924	20,484,505	22,169	27,102,509	29,332	-6,618,004	-24.4	
22. วิทยาลัยวงษ์สวัสดิกุล	2,154	31,355,659	14,557	27,368,135	12,706	3,987,524	14.6	
23. วิทยาลัยศรีโสภณ	258	2,583,334	10,013	3,425,798	13,278	-842,464	-24.6	
24. วิทยาลัยสยามบัณฑิต	95							งบดุลอยู่ระหว่างดำเนินการตรวจสอบ
25. วิทยาลัยแสงธรรม	240	5,115,808	20,545	5,036,465	20,227	79,343	1.6	

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535 (2535 : 175)

หมายเหตุ : ผู้วิจัยวิเคราะห์เพิ่มเติมในสดมภ์ (column) ความแตกต่างระหว่างรายได้กับรายจ่าย และอัตราส่วนร้อยละ (%)

+ หมายถึง กำไร - หมายถึง ขาดทุน

ประสิทธิภาพในการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน อาจพิจารณาได้จากความสามารถในการทำกำไรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษารายได้ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใน 4 ปีการศึกษา คือ ปีการศึกษา 2530, 2531, 2534 และ 2535 ทำให้เรามองเห็นแนวโน้มบางประการดังต่อไปนี้ (โปรดพิจารณาประกอบกับตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 16)

(1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ (สถาบันที่มีนักศึกษาตั้งแต่ 5,000 คนขึ้นไป) ทั้งหมด มีความสามารถในการทำกำไร คือ มีรายได้เหนือรายจ่าย ทั้ง 4 ปีการศึกษา ส่วนสถาบันขนาดกลาง (มีนักศึกษา 2,000 - 5,000 คน) บางแห่งมีกำไรตลอดทั้ง 4 ปี และบางแห่งประสบการขาดทุนในบางปีการศึกษา สำหรับสถาบันขนาดเล็ก (มีนักศึกษาต่ำกว่า 2,000 คน) ส่วนใหญ่จะประสบกับการขาดทุนใน 2 ปีการศึกษาแรก และจะสามารถทำกำไรได้ใน 2 ปีการศึกษาหลัง

(2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งประสบภาวะการขาดทุนตลอด 4 ปีการศึกษา อาทิ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และวิทยาลัยโยนก เป็นต้น

(3) รายได้ของสถาบันฯจากการดำเนินงานมาจากปริมาณนักศึกษา ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของจำนวนนักศึกษาย่อมส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการทำกำไรก็คืออัตราค่าเล่าเรียนหรือค่าหน่วยกิตในสาขาวิชาต่าง ๆ ของสถาบันฯ และการควบคุมต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษานั้นเอง

จากตัวเลขด้านการเงินที่ได้มาจะเห็นได้ว่า สถาบันฯขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนนักศึกษามาก มีกำไรในทุกปีการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะชื่อเสียงของสถาบันฯเอง รวมทั้งทำเลที่ตั้งของสถาบันฯก็เป็นได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงสำหรับสถาบันฯในส่วนภูมิภาค หากสถาบันฯดังกล่าวสามารถรับนักศึกษาได้มากขึ้นทุกปี และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ก็จะสามารถทำกำไรและอยู่รอดได้ ดังนั้นนโยบายการกระจายความเจริญไปสู่ส่วนภูมิภาค นับว่ามีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ อย่างแน่นอน จุดนี้เองที่สถาบันฯขนาดเล็ก หรือสถาบันฯที่ตั้งขึ้นมาใหม่ในส่วนภูมิภาคยังคงมีความต้องการความช่วยเหลือด้านการลงทุน และด้านการเงินจากทางรัฐบาลอยู่อย่างมาก

(4) สถาบันฯบางแห่งมีความสามารถในการทำกำไรสูงมาก กล่าวคือ บางสถาบันฯทำกำไรได้ถึง 225% 187% และ 120% เป็นต้น นับว่าสถาบันฯเหล่านี้มีศักยภาพในการพัฒนาได้ในระยะยาว

(5) สถาบันเอกชนบางแห่งขาดข้อมูลด้านรายรับและค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา เช่น งบดุลไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติสถาบันฯ หรือไม่ก็อยู่ในระหว่างการตรวจงบดุลจากทบวงฯ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดให้เห็นปัญหาและความยุ่งยากต่าง ๆ ที่จะตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันเอกชนนั้น ๆ กับทบวงฯ อันจะมีผลต่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันฯโดยตรง หากสถาบันฯแห่งใดดำเนินงานหรือบริหารในลักษณะที่ผิดกฎหมายหรือพระราชบัญญัติสถาบันฯ 2522 (แก้ไขเพิ่มเติมปี 2535) สถาบันฯอาจถูกควบคุม หรือถูกถอนใบอนุญาตจัดตั้งฯได้

การนำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าตลาดหลักทรัพย์

นักการศึกษาหลายท่าน อาทิ นายวิจิตร ศรีสอาน และ นายอำรุง จันทวานิช เสนอให้นำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยเหตุผลต่อไปนี้ (มติชน, 6 พฤศจิกายน 2538 หน้า 11 และมติชน, 10 ตุลาคม 2538 หน้า 11)

(1) ที่ผ่านมามีเอกชนต้องการปรับปรุงสถานศึกษา คุณภาพการศึกษา ต้องกู้เงินจากธนาคาร ความคิดในการนำสถานศึกษาเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ถือเป็นทางเลือกหนึ่งเพราะเป็นมหาชนมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่านำกำไรมาให้ธนาคารฝ่ายเดียว

(2) การเป็นเจ้าของคนเดียว สามารถขยายกิจการหรือยุบเลิกเมื่อใดก็ได้ โดยที่ครูและนักเรียนของโรงเรียนหรือสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ไม่มีสิทธิ์หักท้วง การเป็นมหาชนจะดีกว่าเพราะว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต้องหารือกันหลายฝ่าย ไม่ใช่เกิดจากการตัดสินใจของคน ๆ เดียวตามที่ผ่านมา ซึ่งใช้เวลาเพียงไม่กี่นาที การขยายหรือยุบเลิกกิจการก็จะยากขึ้น

(3) คุณภาพมาตรฐานจะสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ กิจการต้องโปร่งใสจริง ๆ มีมาตรฐาน ผู้บริหารต้องเป็นมืออาชีพ เมื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯแล้ว สถานศึกษาต้องปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานอยู่ตลอดเวลา ต้องตอบคำถามจากผู้ถือหุ้นตอนปลายปีให้ได้

(4) ไม่ขัดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยราชการที่กำกับดูแลสถานศึกษาเอกชน เช่น กระทรวงศึกษาธิการหรือทบวงฯ แต่ประการใด เพราะเป็นเรื่องของแต่ละสถาบันฯที่เป็นนิติบุคคลจะดำเนินการได้

(5) การสร้างคุณภาพมาตรฐานของสถานศึกษาอยู่ที่ทุนในการดำเนินงานที่ต้องมีมากพอ ดังนั้นการระดมทุนโดยการนำสถานศึกษาเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงเป็นเรื่องที่เหมาะสม

สำหรับปัญหาหรือข้อจำกัดในเรื่องนี้ ก็มีดังต่อไปนี้คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงจิตใจหรือทัศนคติของเจ้าของสถานศึกษา ที่เคยเป็นเจ้าของคนเดียว ว่าพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีมหาชนเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของหรือไม่ หากเจ้าของ “ทำใจลำบาก” การดำเนินการนำสถานศึกษาเข้าตลาดหลักทรัพย์ก็คงประสบอุปสรรคอย่างแน่นอน เพราะเจ้าของยังสงวนอำนาจ หรือไม่ยอมปล่อยมือ

(2) หากสถานศึกษาเห็นว่า การดำเนินงานเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็ได้อยู่แล้ว ก็ไม่มีความจำเป็นอะไรที่จะต้องนำสถานศึกษาเข้าไปในตลาดหลักทรัพย์ฯ

(3) ปัญหาของสถานศึกษาในปัจจุบันก็คือ การหา “มืออาชีพ” เข้ามาช่วยในการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน การขาดนักบริหารมืออาชีพก็จะทำให้การนำสถานศึกษาเข้าตลาดหลักทรัพย์ประสบอุปสรรคได้ กล่าวคือ อาจไม่มีประชาชนเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้น เพราะที่ไม่มั่นใจในหลักทรัพย์ของสถานศึกษาว่าจะทำให้ตนได้เงินปันผลที่คุ้มค่าหรือไม่

(4) การนำสถานศึกษาเข้าตลาดหลักทรัพย์ สถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐาน และประการสำคัญก็ต้องให้มี “ผลกำไร” และทำให้อัตราเงินปันผลต่อหุ้นอยู่ในระดับสูง จึงจะสามารถดึงดูดนักลงทุนให้หันมาสนใจได้ เท่ากับว่าเป็นการสนับสนุนให้สถานศึกษาเอกชนมุ่งเน้นผลกำไรมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า สถานศึกษาอาจจะเลยต่อการปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่ทรวงฯกำหนด อาจคำนึงถึงรายได้จากการดำเนินงานมากเกินไป จนทำให้คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาไม่สูงเท่าที่ควรก็เป็นได้

จากการสัมภาษณ์ นายเสรี จินตนาเสรี (มติชนรายวัน, 6 พฤศจิกายน 2538 : 11) ผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ทำให้ได้ข้อคิดเห็นโดยสรุปดังต่อไปนี้

(1) ควรให้การสนับสนุน คงคล้ายกับการที่ตลาดหลักทรัพย์ให้การสนับสนุนโรงพยาบาลเอกชน เพราะต้องการให้ดำเนินธุรกิจด้วยดี มีการขยายงานที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติสืบไป

(2) การดำเนินงานของสถานศึกษาต้องมีการบริหารงานที่ดี มีบัญชีรับจ่ายที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูล มีการดำเนินการในลักษณะที่ทำให้เป็นที่ชัดเจน เงื่อนไขต่าง ๆ ก็ต้องมีแผนงานโครงการความต้องการเงินทุน และตัวผู้บริหารก็เป็นเรื่องสำคัญ

(3) กระทรวงศึกษาธิการจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการศึกษาแก่ประชาชนในระดับต่าง ๆ จัดให้มีการศึกษาดูแลการศึกษาเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด และดำเนินการอื่น ๆ ภายในกระทรวงฯ ส่วนตลาดหลักทรัพย์จะทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดการระดมทุนมาใช้ในกิจการที่เป็นประโยชน์แก่

ประเทศชาติ เศรษฐกิจ และสังคม เห็นว่างานการศึกษาเป็นกิจการที่หากได้รับการสนับสนุนที่ดี ก็จะเป็น ประโยชน์แก่เศรษฐกิจและสังคมของชาติด้วย เพราะเรื่องการศึกษาต้องมีการลงทุน การใช้จ่าย แนนอนต้องมี ผลตอบแทน ผลตอบแทนก็ควรจะเป็นการดำเนินการเลี้ยงตัวเองได้ ขณะเดียวกันก็จะมีการขยายขอบเขตการ ดำเนินงานออกไป อันจะเป็นประโยชน์และก้าวหน้าควบคู่กับความเจริญของเศรษฐกิจ ซึ่งเชื่อแน่ว่าจะสอดคล้องกับแนวนโยบายของประเทศ

(4) ประเด็นที่ว่าสถานศึกษาจะระดมทุนไปเพื่อทำธุรกิจอื่น ๆ นั้น เรื่องนี้อาจเป็นลักษณะที่เรียกว่า “backdoor listing” ซึ่งต้องทำการตลาดแผนใหม่ ทางตลาดหลักทรัพย์ฯมีกฎเกณฑ์เกี่ยวกับเรื่องนี้พอสมควร กฎเกณฑ์ที่มีก็คือ การพยายามควบคุมให้ดีที่สุด เรื่องของธุรกิจเป็นเรื่องปกติของธุรกิจ สถานศึกษาเองทำในแง่บริษัทจดทะเบียนในฐานะการศึกษา สมมติว่าจะไปทำอย่างอื่นก็อาจเป็นเงื่อนไขของตลาดหลักทรัพย์ฯก็ได้ หมายความว่าคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์จะอนุญาตให้ทำได้ในขอบเขตที่กำหนด และหากสถานศึกษาทำผิดเงื่อนไข ก็สามารถเพิกถอนออกจากตลาดได้ ประเด็นนี้จึงเป็นเรื่องที่ไม่น่าห่วง ประเด็นสำคัญก็คือ ตัวสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมที่จะเข้ามาก่อน มีการขออนุญาตถูกต้อง มีผู้บริหาร มีครู-อาจารย์ที่เหมาะสม และมีสถานที่ที่มั่นคงพอสมควร

(5) ประเด็นที่กล่าวกันว่าจะมีการค้ากำไรหรือทำให้ผู้ปกครองเดือดร้อน เมื่อเข้าตลาดหุ้นหรือตลาดหลักทรัพย์ฯแล้ว เห็นว่า โดยทั่วไปในเรื่องการดำเนินกิจการธุรกิจก็ต้องคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้า ความน่าเชื่อถือ และมองผลในระยะยาวด้วย ในการแข่งขันทางธุรกิจอาจมีบางสถาบันฯมีนโยบายเก็บค่าเล่าเรียน และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ถูก บางแห่งก็เรียกเก็บแพง ตลาดหลักทรัพย์ฯคงไม่ไปยุ่งเกี่ยวเรื่องการกำหนดค่าเล่าเรียนต่าง ๆ เพราะไม่ใช่หน้าที่แต่คิดว่า “การเปิดเผยข้อมูล” ให้ประชาชนทราบเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ลงทุนมีข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารเรื่องค่าเล่าเรียน วิธีการใช้จ่ายเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะลงทุน และกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคงจะต้องดูแลเรื่องค่าเล่าเรียนต่าง ๆ เอง

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2535 : 45-49) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ในการนำกิจการหรือองค์การเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ดังนี้คือ

1. ความคล่องตัวในการระดมทุนเพื่อการขยายและพัฒนาองค์การ
2. ดุลยภาพที่เหมาะสมของโครงสร้างหนี้สินต่อทุน
3. ภาพพจน์ของกิจการที่ได้มาตรฐาน
4. จุดเริ่มต้นแห่งการเชื่อมโยงกับธุรกิจต่างประเทศ
5. การสร้างความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร

6. ความภาคภูมิใจของบุคลากรของกิจการ

ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นเพียงคุณประโยชน์บางประการของการใช้ตลาดหลักทรัพย์ในการสร้างความสามารถแข่งขันในทางที่ถูกที่ควร นอกเหนือไปจากคุณประโยชน์ด้านแรงจูงใจในด้านมาซึ่งที่ทราบกันดีอยู่แล้ว หากผู้บริหารรู้จักใช้และใช้ในทางที่ถูกต้อง ความได้เปรียบแข่งขันทางธุรกิจจะปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในระยะยาว

การนำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้าตลาดหลักทรัพย์ คงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหาด้านการบริหารการเงินของสถาบันฯ ซึ่งในเรื่องนี้มีความเป็นไปได้ทั้งทางราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทบวงมหาวิทยาลัยและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือกระทรวงการคลัง จะประสานงานกันเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของสถาบันฯ พัฒนาไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนา

การบริหารการตลาด

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็เป็นเช่นระบบย่อยทางสังคมหรือหน่วยธุรกิจเอกชนที่จะต้องหาลูกค้าหรือตลาดหรือผู้รับบริการ อันได้แก่ การสรรหา และการสร้างภาพพจน์ต่าง ๆ ของสถาบันฯ เพื่อให้ได้รับความนิยมเลื่อมใสจากสังคมหรือประชาชนในการที่จะสนับสนุน หรือส่งบุตรหลานรวมทั้งการสมัครใจของประชาชน โดยทั่วไปเข้ามาศึกษาหรือให้การสนับสนุนสถาบันฯ ในรูปแบบต่าง ๆ อันจะยังผลให้สถาบันมีรายได้ในการดำเนินงานและสามารถให้บริการด้านอุดมศึกษาต่อไปได้

ในการพิจารณาเรื่องดังกล่าวผู้วิจัยขอแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะคือ การศึกษาถึงตลาดและจำนวนนักศึกษาของสถาบันต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งแนวโน้มของตลาดการศึกษาของสถาบันฯ ด้วยรวมทั้งการใช้กลยุทธ์หรือแนวทางการสรรหาหรือการสร้างภาพพจน์ของสถาบันฯ เพื่อดึงดูดนักศึกษาให้เข้ามาศึกษาในสถาบันฯ ซึ่งย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถทางการบริหารการศึกษาของสถาบันฯ ได้ในอีกมิติหนึ่ง

จำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในประเทศไทย จัดการเรียนการสอนมาเป็นเวลานาน สถาบันฯส่วนใหญ่รับผู้เข้าศึกษาได้เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้สำเร็จการศึกษาก็มีจำนวนมากขึ้น จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตในภาพรวมของระบบสถาบันอุดมศึกษาที่จำกัดรับนักศึกษา (มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่) สถาบันฯไม่จำกัดรับ (มหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช) รวมทั้งสถาบันฯเอกชน ปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 จำนวนนักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2525-2529

ปีการศึกษา	จำนวนนักศึกษา			จำนวนผู้สำเร็จ การศึกษาระดับ ปริญญาตรี
	สถาบันฯ จำกัดรับ	สถาบันฯ ไม่จำกัดรับ	สถาบัน เอกชน	
2525	99,747	892,966	34,997	44,332
2526	105,955	924,649	37,878	55,314
2527	110,902	1,057,514	40,504	84,853
2528	115,968	1,152,039	42,291	73,290
2529	119,722	1,273,649	43,846	86,554

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530

ตารางที่ 18 จำนวนนักศึกษารับเข้าใหม่ เปรียบเทียบระหว่างปี 2530-2532

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	2530	2531			2532		
	จำนวน	จำนวน	เพิ่ม/ลด	%	จำนวน	เพิ่ม/ลด	%
สถาบันฯจำกัดรับ							
- ปริญญาตรีและต่ำกว่า	25,966	28,026	2,060	8	31,969	3,943	14
- บัณฑิตศึกษา	6,311	6,450	139	2	6,827	377	6
สถาบันฯไม่จำกัดรับ							
- ปริญญาตรีและต่ำกว่า	126,528	121,615	-4,913	-4	102,214	-19,401	16
- บัณฑิตศึกษา	-	-	-	-	-	-	-
สถาบันฯเอกชน							
- ปริญญาตรีและต่ำกว่า	20,750	26,190	5,440	26	33,000	6,810	26
- บัณฑิตศึกษา	171	264	93	54	400	136	51
<u>จำนวนรวม</u>							
- ปริญญาตรีและต่ำกว่า	173,244	175,831	2,587	1.5	167,183	-8,648	5
- บัณฑิตศึกษา	6,482	6,714	232	4	7,227	513	8

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, การประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6

(พ.ศ. 2530-2532)

ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 (2530-2534) ได้คาดการณ์จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ปี 2530 ไว้ประมาณ 23,500 คน และเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 2% ส่วนผลการดำเนินงานในรอบ 3 ปีแรกของแผน สามารถรับนักศึกษาใหม่ทุกระดับการศึกษาได้ประมาณ 21,000 คน หรือ 90% ของเป้าหมายในปี 2530 และประมาณการว่า มีการรับนักศึกษาเพิ่มสูงขึ้นเกินกว่าเป้าหมาย 112% และ 137% ในแต่ละปี อย่างไรก็ตามจำนวนจริงของนักศึกษาใหม่ในสถาบันฯเอกชนในช่วงปีการศึกษา 2530-2532 กลับยังไม่มีรายงาน แต่จากการประมาณการคาดไว้ว่า ปี 2530 รับนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี ประมาณ 21,000 คน

ปี 2531 เพิ่มขึ้นประมาณ 5,000 คน (26%) และปี 2532 เพิ่มขึ้นประมาณ 7,000 คน (26%) ส่วนระดับบัณฑิตศึกษามีจำนวนที่รับเข้าประมาณ 170 คน และเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 50% กล่าวได้ว่าจำนวนรับนักศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายในทุกระดับการศึกษาแล้ว นับเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ดีขึ้นในแต่ละปี

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบอัตราการรับนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ปี 2530-2532

มหาวิทยาลัย/สถาบัน	2530		2531		2532	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สถาบันอุดมศึกษา จำกัดรับ	25,966	15	28,026	16	31,969	19
สถาบันอุดมศึกษา ไม่จำกัดรับ	126,528	73	121,615	69	102,214	61
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	20,750	12	26,190	15	33,000	20
รวม	173,244	100	175,831	100	167,183	100

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย. การประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6

(พ.ศ. 2530-2532). (2533)

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

แผนการศึกษาฉบับที่ 6 (2530-2534) กำหนดเป้าหมายผู้สำเร็จการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปี 2530 มีผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าประมาณ 72,000 คน และเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 9% ส่วนระดับบัณฑิตศึกษา ประมาณ 6,000 คน และเพิ่มขึ้นประมาณปีละ 20% ถึง 10% ในระยะปลายแผน

2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีผู้สำเร็จการศึกษาในปี 2530 ในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าประมาณ 8,700 คน และเพิ่มขึ้นจาก 30% ถึง 8% ในระยะปลายแผน ส่วนในระดับบัณฑิตศึกษามีจำนวน 300 คน เพิ่มจาก 40% ถึง 10% ในระยะปลายแผน

ตารางที่ 20 จำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีการศึกษา 2529-2534

ปีการศึกษา	ยอดรวมนักศึกษาใหม่ (คน)	ยอดรวมนักศึกษา (คน)	ผู้สำเร็จการศึกษา (คน)
2529	17,301	43,846	เป้าหมาย 8,700
2530	20,750	59,020	
2531	26,190	66,010	
2532	33,000	71,380	
2533	41,580	74,280	
2534	52,390	76,550	

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย. การประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6
(พ.ศ. 2530-2532). (2533)

ตารางที่ 21 จำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปีการศึกษา 2535-2537

ปีการศึกษา	ยอดรวมนักศึกษาใหม่ (คน)	ยอดรวมนักศึกษา (คน)	ผู้สำเร็จการศึกษา (คน)
2535 ⁽¹⁾	46,561	127,650	16,851 ⁽⁴⁾
2536 ⁽²⁾	44,966	131,055	19,731 ⁽⁵⁾
2537 ⁽³⁾	50,490	141,916	27,588 ⁽⁶⁾

ที่มา : (1) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2535 (2535 : 39)

(2) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2536 (2536 : 36)

(3) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2537 (2535 : 45)

(4) ผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2534

(5) ผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2535

(6) ผู้สำเร็จการศึกษา ปีการศึกษา 2536

ตารางที่ 22 จำนวนนักศึกษาใหม่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน
ประจำปีการศึกษา 2535-2537

ประเภทสถาบัน	ปีการศึกษา					
	2535 ⁽¹⁾		2536 ⁽²⁾		2537 ⁽³⁾	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. สถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ⁽⁴⁾	142,076	75.3	175,513	79.6	205,139	80.2
2. สถาบันอุดมศึกษา เอกชน	46,561	24.7	44,966	20.4	50,490	19.8
รวม	188,637	100	220,479	100	255,629	100

ที่มา : (1) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2535 (2535 : 39)

(2) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2536 (2536 : 36)

(3) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2537 (2537 : 45)

หมายเหตุ : (4) หมายถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประเภทไม่จำกัดและจำกัดจำนวน
การรับนักศึกษา

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาถึงจำนวนนักศึกษาของสถาบันฯ เอกชนมีแนวโน้มสูงขึ้นและมีแนวโน้มว่าจะสูงกว่าของสถาบันฯ ของรัฐประเภทจำกัดรับ จากการศึกษาดังกล่าวถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อยอดหรือจำนวนนักศึกษาของสถาบันฯ เอกชน พบว่า มีปัจจัยหรือสาเหตุดังต่อไปนี้ (นพ ศิริบุญภาค, 2533)

- 1) ความต้องการในการที่จะศึกษาต่อของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีสูงขึ้นและสูงกว่าเป้าหมายการรับนักศึกษาของสถาบันฯ ของรัฐ ทั้งนี้จะเห็นได้จากจำนวนผู้สมัครสอบเข้าศึกษาต่อในสถาบันฯ ของรัฐประเภทจำกัดรับมีจำนวนมากขึ้นทุกปี ในขณะที่สถาบันฯ ดังกล่าวของรัฐกำหนดจำนวนรับนักศึกษาไว้คงที่หรือเพิ่มรับไม่มากเท่ากับความต้องการ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะรับนักศึกษาได้มากขึ้น
- 2) สถาบันฯ เอกชนเปิดดำเนินการสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศ อาทิ การบริหารธุรกิจ อุตสาหกรรมศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ แพทย์ศาสตร์ เภสัชศาสตร์ นิเทศศาสตร์ ฯลฯ
- 3) การบริหารการศึกษาตลอดจนการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นการให้นักศึกษาได้รับความรู้อย่างเต็มที่โดยมีอาจารย์ประจำดูแลอย่างใกล้ชิด ทำให้นักศึกษาได้รับการปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งการเรียนและการอาชีพหลังจากสำเร็จการศึกษา ซึ่งหากเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบเปิดหรือไม่จำกัดรับ นักศึกษาต้องช่วยเหลือตนเองอย่างเต็มที่มากกว่าในสถาบันฯ เอกชน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่จูงใจให้นักศึกษาสนใจที่จะเข้ามาศึกษาต่อในสถาบันฯ เอกชน
- 4) การสร้างภาพพจน์ของสถาบันฯ เอกชนในรูปแบบหรือ “กลยุทธ์” ต่าง ๆ อาทิ การเปิดวิทยาเขตของสถาบันฯ การส่งเสริมด้านกีฬา การจัดรถรับส่งนักศึกษา การเปิดสาขาวิชาใหม่ การจัดหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ การสร้างทีมผู้บริหารสถาบันฯ ที่มีชื่อเสียงกว้างขวางและเป็นที่รู้จักในวงการเมืองและธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ การให้ทุนการศึกษา การจัดสัมมนาวิชาการ การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การปรับปรุงแบบหรือวิธีการในการรับสมัครนักศึกษา อาทิ เปิดรับสมัครก่อนการสอบเข้ามหาวิทยาลัยของรัฐ การรับสมัครในช่วงเวลาเดียวกับการรับสมัครของมหาวิทยาลัยรัฐบาล (บางแห่งเข้าร่วมในกระบวนการรับสมัครเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัยของรัฐที่ทบวงจัดขึ้น) และรับสมัครหลังการรับของรัฐบาล การจัดนิทรรศการทางวิชาการ ฯลฯ ตารางที่ 28 จะแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบรูปแบบการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และจุดเด่นของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางส่วน

ตารางที่ 23 จำนวนนักศึกษาที่สอบเข้าสถาบันของรัฐที่จำกัดรับไม่ได้

ปีการศึกษา	จำนวนนักเรียนที่สอบเข้าสถาบันของรัฐไม่ได้ (คน)
2529	77,117
2530	84,234
2531	92,657
2532	101,922
2533	112,114

ที่มา : ธรรมนูญ โสภรัตน์, “อุดมศึกษาเอกชน 2530-2540,” ในเอกสาร
ประกอบการสัมมนาผู้บริหารงานวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เรื่องการบริหารงานวิชาการ. (2530)

ตารางที่ 24 จำนวนนักศึกษาทั้งหมด จำแนกตามประเภทสถาบันและระดับการศึกษา
ปีการศึกษา 2539

ประเภทสถาบัน	ระดับการศึกษา					รวม
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ประกาศนียบัตร บัณฑิต	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. นักศึกษาใน สถาบันอุดม- ศึกษาของรัฐ	9,309	674,508	939	44,937	1,183	730,876
1.1 จำกัดรับ	4,153	152,591	891	42,753	1,183	201,571
1.2 ไม่จำกัดรับ	5,156	517,240	48	2,184	0	524,628
1.3 ในกำกับ	0	4,677	0	0	0	4,677
2. นักศึกษาใน สถาบันอุดม- ศึกษาของ เอกชน	0	166,865	0	6,895	0	173,760
3. นักศึกษา ทั้งหมด	9,309	841,373	939	51,832	1,183	904,636
4. อัตราส่วน นักศึกษา (รัฐ : เอกชน)	100 : 0	80 : 20	100 : 0	87 : 13	100 : 0	81 : 19
5. อัตราส่วน นักศึกษา (เอกชน : รัฐ (จำกัดรับ))		52 : 48				46 : 54

ที่มา : ดัดแปลงจากทบวงมหาวิทยาลัย, ข้อมูลและสารสนเทศอุดมศึกษาทบวงมหาวิทยาลัย ปี 2539

(2539 : 8)

ตารางที่ 25 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จำแนกตามประเภทสถาบันและระดับการศึกษา
ปีการศึกษา 2538

ประเภทสถาบัน	ระดับการศึกษา					รวม
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ประกาศนียบัตร บัณฑิต	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. ผู้สำเร็จการศึกษา ในสถาบันอุดม- ศึกษาของรัฐ	1,869	51,752	1,327	8,401	113	63,462
1.1 จำกั้ดรับ	1,869	28,662	1,208	8,218	113	40,070
1.2 ไม่จำกั้ดรับ	0	23,090	119	183	0	23,392
1.3 ในกำกั้บ	0	0	0	0	0	0
2. ผู้สำเร็จการศึกษา ในสถาบันอุดม- ศึกษาของเอกชน	666	24,965	0	1,478	0	27,109
3. ผู้สำเร็จการศึกษา ทั้งหมด	2,535	76,717	1,327	9,879	113	90,571
4. อัตราส่วนผู้สำเร็จ การศึกษา (รัฐ : เอกชน)	74 : 26	67 : 33	100 : 0	85 : 15	100 : 0	70 : 30
5. อัตราส่วนผู้สำเร็จ การศึกษา (เอกชน : รัฐ (จำกั้ดรับ))		47 : 53				40 : 60

ที่มา : ดั้ดแปลงจากทบวงมหาวิทยาลัย, 2539 : 13.

ตารางที่ 26 จำนวนหลักสูตรทั้งหมด จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษาและกลุ่มสาขาวิชา
ปีการศึกษา 2539

ประเภทสถาบัน	กลุ่มสาขาวิชา		
	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเภทจำกัดรับ	814	427	828
2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเภทไม่จำกัดรับ	24	6	107
3. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ	15	-	-
4. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	169	-	662
รวม	1,022	433	1,597

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2539 : 34

ตารางที่ 27 จำนวนหลักสูตรที่เปิดใหม่ปี 2539 จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา
และประเภทสถาบัน

ประเภทสถาบัน	กลุ่มสาขาวิชา		
	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเภทจำกัดรับ	25	9	10
2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเภทไม่จำกัดรับ	1	-	1
3. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ	1	-	-
4. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	7	-	66
รวม	34	9	77

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2539 : 40

ตารางที่ 28 รูปแบบการประชาสัมพันธ์และจุดเด่นของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (บางส่วน)

ลำดับที่	สถาบัน	รูปแบบประชาสัมพันธ์/จุดเด่น
1	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1.1 เปิดวิทยาเขตที่รังสิต (เดิมมีเพียงวิทยาเขตกล้วยน้ำไท) 1.2 ดึงนักกีฬาที่มีชื่อเข้ามาเป็นนักศึกษาและส่งเสริมกีฬา รักบี้ ฟุตบอล 1.3 มีรถรับส่งระหว่างวิทยาเขต 1.4 จุดเด่นอยู่ที่คณะนิติศาสตร์ ซึ่งโด่งดังไม่น้อยหน้าจุฬาฯ และธรรมศาสตร์ 1.5 จัดหลักสูตรเป็นภาษาอังกฤษในบางระดับ อาทิ นิเทศศาสตร์ และบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาโท 1.6 ทีมบริหารประกอบด้วยบุคคลที่มีชื่อเสียงในวงการเมืองและบริหารธุรกิจ (ตระกูล ไอสถานุเคราะห์ ดร.เจริญ กันธวงศ์ ดร.ธนู กุลชล เป็นต้น)
2	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	2.1 เปิดสอนระดับปริญญาโท 2.2 เน้นการติดต่อร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศ 2.3 เด่นทางมนุษยศาสตร์และธุรกิจ 2.4 มีสาขาวิทยาศาสตร์อาหาร 2.5 อธิการบดีมีบทบาทในทางสังคมมาก (ศ.เกริกเกียรติ พิพัฒนเสรีธรรม)
3	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	3.1 เปิดสอนถึงระดับปริญญาโท 3.2 ใช้ระบบการวัดผลแบบไม่มีการ “พินสภาพ” แต่จำกัดเวลาเรียน

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ลำดับที่	สถาบัน	รูปแบบประชาสัมพันธ์/จุดเด่น
4	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	3.3 เต้นเรื่องสื่อมวลชนสัมพันธ์ 3.4 เน้นการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย 3.5 มีวิทยาเขตที่ประชาชนและสามเสน 3.6 เน้นจัดนิทรรศการทางวิชาการ 4.1 เต้นมากในด้านการสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ (Product Differentiation) อาทิ การดำเนินการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทุกสาขาวิชา และเปิดหลักสูตรที่แตกต่างจากสถาบันอื่น 4.2 เน้นวิเทศสัมพันธ์ 4.3 เป็นที่ยอมรับของวงการธุรกิจในเมืองไทย 4.4 บัณฑิตเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะทางบริหารธุรกิจ 4.5 มีความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจสัมพันธ์ 4.6 ดึงตัวนักวิชาการ นักธุรกิจ และนักบริหารมืออาชีพมาร่วมงาน อาทิ ดร.ศุภชัย พานิชภักดิ์ เป็นคณบดีโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เป็นต้น 4.7 รับสมัครนักศึกษาก่อนการสอบเข้ามหาวิทยาลัยของรัฐ
5	มหาวิทยาลัยพายัพ	5.1 เน้นด้านมนุษยวิทยา 5.2 มีสถานภาพเป็น “มหาวิทยาลัยเอกชน” แห่งแรกในประเทศไทย

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ลำดับที่	สถาบัน	รูปแบบประชาสัมพันธ์/จุดเด่น
6	มหาวิทยาลัยรังสิต	5.3 เน้นวิเทศสัมพันธ์ 5.4 ส่งเสริมการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านมานุษยวิทยาและประวัติศาสตร์ 6.1 เปิดหลักสูตรด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ อาทิ แพทยศาสตร์ เภสัชศาสตร์ กายภาพบำบัด เทคนิคการแพทย์ เป็นต้น 6.2 มีหอพักนักศึกษา สร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยในลักษณะสากล 6.3 มีโรงพยาบาลพญาไท เป็นแหล่งฝึกงานนักศึกษา และสนับสนุนการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ 6.4 อธิการบดี เป็นอดีตนายกของมหาวิทยาลัย 6.5 ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งเป็นนักการเมืองและนักบริหารมืออาชีพ (ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์) 6.6 สรรหานักบริหารมืออาชีพที่มีประสบการณ์จากส่วนราชการและธุรกิจมาร่วมงานจำนวนมาก 6.7 การจัดรูปองค์กรมหาวิทยาลัย จัดในรูปบริษัท จำกัด และมีการจำหน่ายหุ้นให้ประชาชนทั่วไป เข้าถือหุ้น และในระยะยาวอาจนำหุ้นเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เป็นกลยุทธ์ "การผสมผสาน" ในการสร้างจุดแข็งให้กับสถาบัน

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ลำดับที่	สถาบัน	รูปแบบประชาสัมพันธ์/จุดเด่น
7	วิทยาลัยเกริก	7.1 ปรับสถานภาพตัวเองเป็น “สถาบัน” เรียกว่า “สถาบันเทคโนโลยีสังคมเกริก” เนื่องจากนายกสภาสถาบันฯ คือ ดร.วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์ สนใจและคลุกคลีในวงการเทคโนโลยีมานาน ก่อนมาเป็น “มหาวิทยาลัยเกริก” ปัจจุบัน 7.2 เน้นหนักในหลักสูตรด้านสังคมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และเทคโนโลยีสังคม เช่น นโยบาย และการวางแผนสังคม เป็นต้น 7.3 ร่วมมือทางวิชาการกับคณาจารย์บางกลุ่มของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในด้านการเชิญไปร่วมสอน และร่วมบริหารงาน
8	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	8.1 ใช้คณะนิติศาสตร์เป็นจุดขายในการดึงดูดตลาดข้าราชการ ทหาร ตำรวจ เข้ามาเรียนปรับวุฒิ จนเรียกกันติดปากว่า “นายร้อยบางบัว” ซึ่งโด่งดังเทียบเคียง “นายร้อยสามพราน” เข้าไปทุกขณะ 8.2 ดึงดูดนักวิชาการและนักบริหารการศึกษาอาชีพ เข้าไปร่วมงาน อาทิ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ ซึ่งลาออกจากตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 8.3 เปิดวิทยาเขตที่กรุงเทพฯ และชลบุรี 8.4 สร้างภาพพจน์ “ผู้นำสตรี” ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ลำดับที่	สถาบัน	รูปแบบประชาสัมพันธ์/จุดเด่น
9	มหาวิทยาลัยสยาม	9.1 มีบริษัทสยามกลการ คอยให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ และการฝึกงานนักศึกษา 9.2 สร้างอาคาร “เฉลิมพระเกียรติ” สร้างภาพพจน์ด้านความใหญ่โตและความเป็นศิริมงคล 9.3 เน้นการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ๆ เช่น การผลิตต้นแบบโครงสร้างรถดำน้ำ เป็นต้น 9.4 มีโรงเรียนเทคโนโลยีสยามที่สอนระดับ ปวช. และ ปวส. ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนี้อาจศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีได้โดยได้รับสิทธิพิเศษ
10	วิทยาลัยคณาวัสด์ (ศรีอีสาน)	10.1 เน้นการส่งเสริมการพัฒนาจริยธรรมและบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยเป็นพิเศษโดยเริ่มจากอาจารย์และนักศึกษาของวิทยาลัยก่อน 10.2 มุ่งส่งเสริมการวิจัยด้านเกษตรกรรม
11	วิทยาลัยวงษ์ชาลิตกุล	11.1 เน้นหลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ 11.2 มุ่งส่งเสริมกีฬาและจัดสรรทุนให้นักศึกษา
12	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	12.1 เปิดหลักสูตรปริญญาตรีทางวิศวกรรมศาสตร์เป็นแห่งแรกของสถาบันเอกชนไทย 12.2 ตั้งขึ้นโดยมูลนิธิ ดังนั้นอัตราค่าเล่าเรียนมีแนวโน้มว่าจะต่ำกว่าสถาบันฯ โดยเฉพาะที่ดำเนินการในรูปเอกชนเต็มตัว

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ลำดับที่	สถาบัน	รูปแบบประชาสัมพันธ์/จุดเด่น
13	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มหานคร	12.3 เน้นภาพการบริการสังคม โดยจัดตั้งศูนย์วิทยุอาสาสมัครฯ ช่วยเหลืองานทางราชการอยู่เสมอ และจัดการอบรมเพื่อสอบรับใบอนุญาตมีและใช้วิทยุมือถือ 12.4 เปิดสอนระดับปริญญาโท 13.1 เปิดสอนด้านวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะ

ที่มา : ดัดแปลงจากนิตยสารคู่แข่ง ปีที่ 8 ฉบับที่ 85 (ตุลาคม 2530)

จากการสำรวจจากแบบสอบถาม เพื่อหาปัญหาด้านการตลาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ปัญหาที่ผู้บริหารให้ความสำคัญตามลำดับ ดังนี้

- (1) ปัญหาด้านการให้บริการอุดมศึกษา (ร้อยละ 67.0)
- (2) ปัญหาด้านการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ (ร้อยละ 54.5)
- (3) ปัญหาการกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการสร้างเครือข่ายการให้บริการการศึกษา เช่น วิทยาเขต หรือวิทยาการต่าง ๆ (ร้อยละ 25.5) และ
- (4) ปัญหาการกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนหรือหน่วยกิตต่าง ๆ (ร้อยละ 22.3)

(1) ปัญหาการให้บริการอุดมศึกษา

จากตัวเลขดังกล่าวของแต่ละปัญหา สะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องเร่งปรับปรุงหรือพัฒนามาก็คือ “ตัวสินค้า” หรือ “การบริการ” ด้านความรู้แก่ลูกค้าหรือนักศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานยิ่งขึ้น เพราะถือว่าเป็นภารกิจ (mission) ที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา หากสถาบันฯ จัดหลักสูตรหรือบริหารงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับปรัชญา กลยุทธ์ หรือแนวทางดำเนินงาน

ในระดับอุดมศึกษาและการพัฒนาประเทศในระดับที่เป็นที่ยอมรับของสถาบันต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันหรือหน่วยงานที่เป็น “ผู้ใช้” (user) บัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ให้เกิดการยอมรับจากสถาบันต่างประเทศ ก็ถือได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบรรลุเป้าหมายของการบริหารการพัฒนา แต่ในกรณีตรงกันข้าม หากบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันฯ ไม่ได้รับการยอมรับหรือรับรองคุณภาพว่าอยู่ในระดับมาตรฐาน ซึ่งจากการสำรวจของผู้วิจัย พบว่า บริษัทธุรกิจ หรือกิจการต่าง ๆ (หรือ “ผู้ใช้”) “ตีค่าปริญญา” ของสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกันออกไปตาม “ชื่อ” หรือ “ชื่อเสียง” ของสถาบันฯ (ทั้งของรัฐและเอกชน) และประเมินเป็นเกรด/ระดับ A, B, C, D หากสถาบันฯ ใดอยู่เกรด A บัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันนั้น ๆ ก็จะได้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนจากการเข้าไปทำงานในหน่วยผู้ใช้สูงกว่าบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันฯ ที่ถูกประเมินว่าอยู่เกรด B, C, D,... (บัณฑิต ณ ลำพูน, “วิกฤตอุดมศึกษาไทย,” มติชนรายวัน 17 เมษายน 2538 : 31)

จากการวิจัยของอรรถพร ต้นละมัย (2537 : 30-35) เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยสำรวจความคิดของคนรุ่นใหม่ที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่ทำงานภาครัฐและเอกชน และมีอายุ 25-32 ปี จำนวน 330 คน ได้พบข้อมูลที่น่าสนใจหลายประการ โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่เปิดสอนระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจ ทั้งนี้ได้พิจารณาจากปัจจัยสำคัญอันได้แก่ ทำเลที่ตั้ง ค่าใช้จ่าย ชื่อเสียงสถาบัน ชื่อเสียงหลักสูตร ชื่อเสียงคณาจารย์ และการยอมรับของสังคม เท่ากับเป็นการประเมินสถานภาพหรือศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในการจัดการศึกษาได้ในอีกทางหนึ่ง

ตารางที่ 29 อันดับคะแนนความคิดเห็นต่อสถาบันที่เปิดสอน MBA

สถาบัน	ร้อยละของคะแนนที่ได้	ทำเลที่ตั้ง	อันดับ	ค่าใช้จ่าย	อันดับ	ชื่อเสียงสถาบัน	อันดับ	ชื่อเสียงหลักสูตร	อันดับ	ชื่อเสียงคณาจารย์	อันดับ	การยอมรับของสังคม	อันดับ	รวม	อันดับ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	87.38		1	64.26	7	92.90	2	88.54	2	86.66	1	91.70	1	85.24	1
ม.ธรรมศาสตร์	79.70		2	62.06	9	93.46	1	88.96	1	85.94	2	90.66	2	83.46	2
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)	67.82		6	67.30	5	88.81	3	85.90	3	83.88	3	86.56	3	80.05	3
สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์	76.92		3	70.22	3	84.26	4	80.30	4	77.32	4	79.26	4	78.05	4
ม.อัสสัมชัญ	64.04		8	76.22	1	78.04	6	72.48	6	69.94	6	73.22	6	72.32	5
ม.เกษตรศาสตร์	70.48		4	57.44	11	79.52	5	74.66	5	74.06	5	76.06	5	72.04	6
ม.กรุงเทพ	65.90		7	71.34	2	70.58	7	65.04	7	64.74	7	62.72	7	66.72	7
ม.หอการค้าไทย	68.36		5	68.66	4	68.30	8	61.76	8	60.18	9	60.96	9	64.70	8
ม.รามคำแหง	63.98		9	51.74	16	67.74	9	60.72	9	62.06	8	61.34	8	61.26	9
ม.ธุรกิจบัณฑิตย์	61.86		10	63.48	8	62.62	11	54.12	10	53.36	11	52.66	11	58.02	10
ม.รังสิต	53.66		15	65.94	6	63.24	10	54.12	10	54.96	10	53.22	10	57.52	11
ม.เกริก	55.26		13	59.20	10	60.86	12	52.06	12	51.40	12	50.04	12	54.80	12
ม.ศรีปทุม	59.38		11	57.02	12	59.76	14	51.16	13	50.28	14	48.72	14	54.39	13
ม.เอเชียอาคเนย์	53.38		16	56.08	14	60.44	13	50.06	14	50.72	13	49.02	13	53.28	14
ม.สยาม	54.18		14	56.64	13	58.18	15	49.04	16	48.90	16	48.06	15	52.50	15
ม.เกษมบัณฑิต	56.32		12	55.54	15	57.98	16	49.28	15	49.16	15	46.02	16	52.38	16

ที่มา : อรรถพร ตันละมัย, รายงานวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) ผู้จัดการรายสัปดาห์ (2537 : 30)

จากตารางข้างต้น สะท้อนให้เห็นข้อมูลหรือข้อเท็จจริงบางประการที่น่าสนใจ ดังนี้คือ

1. ในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังได้รับความนิยมจากประชาชนมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่ว่าจะเป็นด้านชื่อเสียงสถาบัน ชื่อเสียงหลักสูตร ชื่อเสียงอาจารย์ และการยอมรับจากสังคม
2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดีกว่าสถาบันของรัฐ ในด้านชื่อเสียงคณาจารย์ เป็นเรื่องที่น่าจะต้องยอมรับกันได้มาก ทั้งนี้เพราะสถาบันเอกชนขาดแคลนอาจารย์มาทำการสอน MBA โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางสถาบันเอกชนจำเป็นต้องใช้อาจารย์พิเศษเข้ามาสอนเกือบ 100% และอาจารย์พิเศษดังกล่าวก็มักจะมาจากมหาวิทยาลัยของรัฐ นั่นเอง ไม่มีอาจารย์ประจำสอน MBA ของตนเอง ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นจุดอ่อน (Weakness) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่สามารถสร้างหรือพัฒนาคณาจารย์ประจำหรือ “ลูกหม้อ” ของตนเองเข้ามารับผิดชอบหรือทำหน้าที่ระดับปริญญาโท เพราะว่าคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอนปริญญาโทตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวงฯ พ.ศ. 2534 ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า

“...อาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาโทต้องได้รับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าในสาขาวิชาหรือสาขาที่สัมพันธ์กัน หากมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอกต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือเป็นผู้มีผลงานวิจัยเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือเป็นผู้ชำนาญพิเศษในสาขาวิชานั้น ๆ”

(สำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน, 2534 : 61)

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า คณาจารย์ที่ทำการสอน MBA ในสถาบันเอกชนคือกลุ่มคนกลุ่มเดียวกัน คือกลุ่มคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนใหญ่ ปรากฏการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้คือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีปัญหาอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาอาจารย์ให้สามารถรองรับภารกิจอุดมศึกษาด้านการสอนหรือผลิตบัณฑิตในระดับต่าง ๆ ได้ (เป็นปัญหาที่ควรแก้ไขเป็นอันดับแรก)

สถาบันฯเอกชนพยายามแก้ปัญหาโดยหาอาจารย์พิเศษมาสอนแทน และก็คิดว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถแสวงหากำไร หรือผลตอบแทนจากการลงทุนด้าน MBA ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะถ้าหากวิเคราะห์ในแง่ “จุดคุ้มทุน” (Break-Even Point) แล้วจะพบว่าต่ำมาก กล่าวคือ สถาบันฯจ่ายค่าตอบแทนให้อาจารย์พิเศษในอัตราคงที่อัตราหนึ่ง เช่น 1,000 หรือ 1,500 หรือ 2,000 บาทต่อ Period สถาบันฯมีรายรับจากการลงทะเบียนของนักศึกษาสูงถึงหน่วยกิตละ 2,000, 2,500, 3,000 หรือ 4,000 บาทขึ้นไป เท่ากับว่า หากสถาบันฯสามารถรับนักศึกษาเข้ามาเรียน MBA ได้มากเท่าไร สถาบันฯจะได้รับผลกำไรมากเท่านั้น

ตัวอย่างเช่น สมมติว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งคิดค่าเล่าเรียนระดับปริญญาโท หน่วยกิตละ 2,000 บาท ใน 1 วิชา จำนวน 3 หน่วยกิต หมายความว่านักศึกษา 1 คน ต้องเสียเงินลงทะเบียนค่าวิชา 6,000

บาท หากสถาบันนี้จ่ายค่าตอบแทนอาจารย์คาบละ 1,000 บาท การเรียนใน 1 ภาคการศึกษา เท่ากับ 4 เดือน เท่ากับ 16 สัปดาห์ เท่ากับค่าตอบแทนอาจารย์ $1,000 \times 48$ เท่ากับ 48,000 บาทต่อภาคการศึกษา หากประมาณการสมมติให้จัดกลุ่มทุน เท่ากับ x คน

$$\text{ดังนั้น } 6,000 x = 48,000$$

$$x = 8$$

จัดกลุ่มทุน จึงเท่ากับ 8 คน

(โดยประมาณเพราะว่าค่าใช้จ่ายจริงของสถาบันฯต่อการเรียนการสอนต่อ 1 วิชาในระดับนี้ ยังต้องรวมค่าบริหาร ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ ด้วย)

จึงเห็นได้ว่าหากสถาบันฯ รับนักศึกษาจำนวน (ประมาณ) 8 คน ก็จะคุ้มทุน แต่ถ้าสถาบันฯรับมากกว่า 8 คน สถาบันฯก็จะมีกำไรเพิ่มขึ้นตามจำนวนคนที่เพิ่ม นั่นเอง

ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ใช้อาจารย์พิเศษหรือผู้มาจากภายนอกมาเป็นผู้สอนในระดับบัณฑิตศึกษา ทำให้เห็นว่าสถาบันฯยังไม่มีความพร้อมในการจัดการบัณฑิตศึกษา เพราะไม่มีอาจารย์ประจำของตนเองรองรับภารกิจด้านบัณฑิตศึกษาได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า สถาบันฯยังไม่สามารถพึ่งตนเองในด้านวิชาการได้ ต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคลหรืออาจารย์ผู้สอน ประเด็นนี้น่าจะได้มีการพิจารณาตรวจสอบถึงผลดีผลเสียและผลกระทบต่อระบบอุดมศึกษาไทยและต่อสังคมไทยในภาพรวม

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มุ่งดำเนินงานวิชาการ หรือสรรหาอาจารย์จากภายนอก หรืออาจารย์พิเศษมาทำการสอนในสถาบันฯมีโอกาสจะได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานมากดังตัวอย่างข้างต้น แต่ผู้วิจัยเห็นว่าสถาบันฯจะพัฒนาไปในลักษณะที่ไม่ยั่งยืนและเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่ฉาบฉวย สถาบันฯจะถูกเปรียบเปรยว่า ทำตัวเหมือน “โรงเรียนกวดวิชา” ไม่สามารถพัฒนาหรือสร้างสรรค์อาจารย์ประจำที่ประกอบด้วยความรู้ความสามารถด้วยตนเองได้ อย่างไรก็ตาม สถาบันฯบางแห่งก็พยายามที่จะดำเนินการสร้าง “ลูกหม้อ” ของตนเองขึ้นมารองรับภารกิจอุดมศึกษาในระดับต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็พยายามสรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามาร่วมคิดร่วมผลิต แต่มีน้อยแห่งที่พยายามใช้บุคลากรของตนเองอย่างเต็มที่

อาจกล่าวได้ว่า หากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเปิดหลักสูตรอะไรขึ้นมา อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องก็มีโอกาสที่จะได้รับเชิญมาเป็นอาจารย์พิเศษในสาขาหรือหลักสูตรที่สถาบันฯเปิดดำเนินการ ซึ่งเท่ากับว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นแหล่งรายได้พิเศษ หรือ “วิทยาเขต” ที่ 2, 3 หรือ ฯลฯ ของ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นการทุเลาปัญหา “สมองไหล” จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปภาคธุรกิจเอกชนอื่น ๆ ได้บ้าง

ศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์ เคยกล่าวไว้ในการสัมมนาของมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต เรื่อง “การพัฒนาการเรียนการสอน MBA” (2537) ว่า

“...อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐที่สอน MBA ได้รับเชิญไปสอนในมหาวิทยาลัยเอกชนหลายต่อหลายแห่ง จนไม่มีเวลาที่จะไปทำอย่างอื่น แม้แต่เวลาที่จะเดินทางไปสอนแต่ละแห่ง ไม่แน่ว่า การเดินทางหลังจากเสร็จภาระการสอนในสถาบันฯเอกชนแห่งหนึ่งเพื่อไปสอนอีกแห่งหนึ่งต่อไปนั้น จะไปสอนทันหรือไม่ แม้จะใช้เฮลิคอปเตอร์ (Helicopter) มาช่วยในการเดินทางก็ตาม”

ปรากฏการณ์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงภารกิจพิเศษด้านการบริการชุมชน (ชุมชน = มหาวิทยาลัยเอกชน) ของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีมากมาย และช่วยเพิ่มพูนรายได้จำนวนมากมาย (มหาศาล) ให้แก่อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (บางสาขาวิชา) ย่อมเป็นเรื่องแน่นอนว่าอาจารย์พิเศษดังกล่าวจะต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันที่ตนไปสอน ต้องมีความรับผิดชอบต่อชุมชนวิชาการแห่งใหม่นี้ในระดับสูง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ และเชื่อมั่นอาจารย์ สถาบันฯจะได้เชิญมาทำการสอนเรื่อย ๆ ไปจนกลายเป็น “อาจารย์พิเศษประเภทประจำ” ของสถาบันฯไป

ประเด็นดังกล่าวได้รับการถกเถียง (Debate) อย่างกว้างขวาง เมื่อต้องมีการพิจารณารับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสาขาวิชา/หลักสูตรของสถาบันฯที่เปิดดำเนินการมาระยะหนึ่งว่า การที่สถาบันฯใช้อาจารย์พิเศษในสัดส่วนที่สูงมาก (บางแห่งใช้ 100%) ถือว่าสถาบันฯจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานหรือไม่ ผิดระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่ทบวงฯกำหนดหรือไม่

ตามแนวทางการพิจารณาขอเปิดดำเนินการสาขาวิชาและการพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2534 ระบุตอนหนึ่งว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องจัดให้มีอัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาในสาขาวิชาที่เปิดสอน ทั้งนักศึกษาปกติและนักศึกษาทดลองเรียนเท่ากับ 1 : 10 ทั้งแผนที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ และแผนที่ไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ (สำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน, 2537 : 60) ไม่มีตอนใดเลยที่ระบุว่า จะต้องจัดให้มีอัตราส่วน “อาจารย์พิเศษ” หรือ “อาจารย์พิเศษประเภทประจำ” ต่อนักศึกษา ดังนั้นจึงอนุมาน (Deduce) ได้ว่า เงื่อนไข “อาจารย์ประจำ” (หมายถึงอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลา (Full Time) ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) เป็นเงื่อนไขบังคับก่อน (Pre-requisite) ส่วนอาจารย์พิเศษเป็นตัว

เสริม หรือเพิ่มเติมเข้าไปภายหลังเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพื่อที่ทบวงฯจะสามารถรับรองคุณภาพหรือประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ นั่นเอง

ดังนั้น การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานและมีสถานภาพโดดเด่นในสังคมไทยได้ก็จะต้องรู้จักการบริหารการพัฒนาวิชาการ การบริหารการพัฒนาด้านบุคลากร การบริหารการพัฒนาด้านการเงิน-งบประมาณต่าง ๆ และการบริหารการพัฒนาด้านการตลาดให้เหมาะสม และสอดคล้องกับปรัชญาและเป้าหมายของอุดมศึกษา รวมทั้งปรัชญาในการบริหารการพัฒนา (Development Administration) ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นอีกด้วย

นอกจากเรื่องชื่อเสียงและคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเรื่องแรกก็คือ เรื่องการเปิดดำเนินการหลักสูตร/สาขาวิชาต่าง ๆ จากการวิจัยของ ถวัลย์ วรเทพภูมิพงษ์ (2532 : 115-116) พบว่าสถาบันอุดมศึกษาของไทยมีการเปิดดำเนินการหลักสูตร/สาขาวิชาต่าง ๆ 2 ลักษณะ คือ (1) เปิดตามความต้องการของตลาดแรงงาน และ (2) เปิดตามความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษา และเชื่อมั่นว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะเปิดตามความพร้อมของตนมากกว่า ทั้งนี้เพราะสถาบันฯต่าง ๆ ยังไม่มีการประเมินความต้องการกำลังคน (Manpower Needs Assessment) อย่างเป็นระบบนั่นเอง

หากเป็นเช่นนั้นจริงก็เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง เพราะว่าเมื่อสถาบันฯขอเปิดดำเนินการหลักสูตร/สาขาวิชาตามที่ตนเองต้องการมากกว่าความต้องการของสังคม ก็เท่ากับเป็นการจัดสรรทรัพยากรในทางที่ผิด ผู้สำเร็จการศึกษาก็จะมีโอกาสที่จะว่างงานมากยิ่งขึ้น เพราะจบการศึกษาไปแล้วไม่มีคนจ้างเข้าทำงาน

อย่างไรก็ดี จากการสำรวจพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่พยายามที่จะเปิดดำเนินการในหลักสูตรหรือสาขาวิชาทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิชาด้านบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นสาขาที่ไม่ต้องลงทุนในด้านเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ (Hardware Technology) (เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ ฯลฯ) มากนัก เมื่อเทียบกับสาขาทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีหรืออุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังพบว่า สถาบันฯต่าง ๆ พยายาม “เลียนแบบ” หรือ “เอาอย่าง” (Imitation) การเปิดหลักสูตรหรือสาขาวิชาตามสถาบันอื่น ๆ มีน้อยแห่งที่พยายามสร้าง “ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์หรือการบริการ” (Product Differentiation) ตัวอย่างเชิงประจักษ์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (ABAC) ซึ่งเปิดดำเนินการหลักสูตรใหม่ ๆ ที่แปลกและแตกต่างไปจากสถาบันอื่น ๆ อาทิ สาขาการจัดการงานคอมพิวเตอร์และวิศวกรรม (Computer and Engineering Management) ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เป็นต้น (ทบวงฯ, 2534 : 81)

มีผู้เสนอว่า มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรจัดการอุดมศึกษาที่ตนเองถนัด เพื่อสร้างเอกลักษณ์ในการบริการวิชาการหรือโดดเด่นในด้านใดด้านหนึ่งหรือสาขาใดสาขาหนึ่ง เช่น สถาบันอุดมศึกษา

บางแห่งในต่างประเทศที่มุ่งเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) หรือ “เอาดีอย่างเดียว” เพื่อภาพพจน์ (Image) หรือความนิยม (Good Will) ที่ดีเด่น (วิชัย ตันศิริ, สัมภาษณ์, 2538) ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างความแตกต่าง หรือ “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” (Competitive Advantage) นั้นเอง

จึงกล่าวได้ว่า “การลอกเลียนแบบ” หรือการใช้ทฤษฎีพึ่งพาอันหมายรวมถึงการไม่มีเอกลักษณ์และการพึ่งตนเอง นับเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรพิจารณาว่ามีผลดีและผลเสียอย่างไร

(2) ปัญหาด้านการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์

เป็นปัญหาที่สถาบันฯ ประสบอยู่ในปัจจุบัน จากการสำรวจพบว่าเป็นปัญหาที่ผู้บริหารร้อยละ 54.5 ระบุถึง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังบกพร่องในเรื่องนี้และเป็นสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

รูปแบบการส่งเสริมการตลาด (Marketing Promotion) ที่สำคัญได้แก่ การขายโดยพนักงาน (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) โดยการลด แลก แจก แถม การโฆษณา (Advertising) ตามสื่อต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

การบริการอุดมศึกษาอาจเปรียบได้กับการขายสินค้าอย่างหนึ่ง การเพิ่มยอดขายหรือ “เจาะตลาด” ก็อาจจะใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างข้างต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วหากใช้การลด แลก แจก แถม เพื่อกระตุ้นยอดขาย หรือให้นักศึกษาเข้ามาเรียนโดยตรง ก็คงทำให้ลำบาก เพราะเป็นกิจการสาธารณะที่เน้นบริการด้านการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงชื่อเสียง เกียรติภูมิ หรือศักดิ์ศรีของสถาบันฯ เป็นสำคัญ ดังนั้นรูปแบบที่อาจใช้ได้ก็คือการใช้การประยุกต์รูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางท่าน อาทิ ธนู กุลชล อธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพและนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย มีความเห็นว่าตัวสินค้าหรือบริการอุดมศึกษา (Product) ต้องควบคู่กับการสร้างภาพพจน์ หรือการหีบห่อ (Packaging) เพื่อให้ประชาชนรู้จักและนิยมเข้ามาศึกษา ดังนั้นนอกเหนือจากการให้บริการอุดมศึกษาที่ดีแล้วก็มีความจำเป็นอยู่เองที่สถาบันฯ จะต้องทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ตามความเหมาะสม ประเด็นก็คือ จะโฆษณาและประชาสัมพันธ์อย่างไรจึงจะเข้าถึงลูกค้าหรือตลาด หรือกลุ่มผู้รับบริการได้ (ธนู กุลชล, สัมภาษณ์, 2538)

รูปแบบการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจนำไปดำเนินการได้ มีดังต่อไปนี้คือ (Kogan, 1973, วิจิตร อาวะกุล, 2526)

1. สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ (The Printed Word)
2. สื่อประเภทคำพูด (The Spoken Word / Oral Communication)
3. สื่อประเภทแสงและเสียง (Light and Sound)
4. สื่อประเภทกิจกรรม (Activities)

(1) สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ (Newspaper) วารสารและหนังสือ (Journals and Books) แผ่นพับ (Folder or Brochure) แผ่นป้ายโฆษณา (Poster or Bill Board) เป็นต้น

(2) สื่อประเภทคำพูด ได้แก่ การพูดทางโทรศัพท์ (Telephone) เพื่อชี้แจงและตอบปัญหาแก่ผู้สนใจเกี่ยวกับการรับสมัครนักศึกษาของสถาบันฯ เป็นต้น รวมทั้งการพบปะพูดคุย (Meeting) ได้แก่ การออกไปเยี่ยมเยียนพบปะพูดคุยกับนักเรียนและครูตามโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เป็นต้น

(3) สื่อประเภทแสงและเสียง ได้แก่ วิทยุ (Radio) โทรทัศน์ (Television) และภาพยนตร์ (Movies) เป็นต้น

(4) สื่อประเภทกิจกรรม ได้แก่ มวลชนสัมพันธ์ได้แก่งานเกี่ยวกับศาสนา งานบวช งานทอดกฐิน และงานสำคัญทางศาสนา-ประเพณี (เข้าพรรษา, ลอยกระทง ฯลฯ) กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาได้แก่ การมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน-นักศึกษา และการจัดโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาต่าง ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชน นักเรียน นักศึกษา เข้าชมกิจการของสถาบัน เป็นต้น

(3) ปัญหาด้านช่องทางหรือเครือข่ายการให้บริการการศึกษา

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบปัญหาด้านช่องทางการให้บริการการศึกษา เช่น การตั้งวิทยาเขตหรือวิทยาการเพื่อให้การบริการอุดมศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ มีสถาบันฯไม่กี่แห่งที่ดำเนินการจัดตั้งวิทยาเขต วิทยาการ หรือสาขาของตน อาทิ มหาวิทยาลัยศรีปทุมมีวิทยาเขตที่ชลบุรี วิทยาลัยมิชชันนารีมีวิทยาเขตที่มวกเหล็ก มหาวิทยาลัยกรุงเทพมีวิทยาเขตอยู่ที่รังสิต และมีบางแห่งเช่าซื้ออาคาร (Building) เพื่อเปิดวิทยาการ อาทิ มหาวิทยาลัยเกริก เป็นต้น

การขยายสาขาหรือวิทยาเขตดังกล่าว มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้รับบริการที่จะสามารถใช้บริการของสถาบันฯได้จากวิทยาเขตหรือวิทยาการของสถาบันฯได้ ประการที่สอง เป็นการเพิ่มยอดขายหรือรายได้ให้แก่สถาบันฯยิ่งขึ้น ประการที่สาม ช่วยสร้างงานให้แก่ท้องถิ่นหรือชุมชนที่ตั้งของวิทยาเขต และทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มของสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน ฯลฯ บริเวณใกล้เคียงกับวิทยาเขต ส่วนข้อเสียหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานวิทยา

เขตได้แก่ ประการแรก มีปัญหาอุปสรรคในการให้บริการ โดยเฉพาะในกรณีที่สถาบันมีบุคลากรหรืออาจารย์ประจำที่จะทำหน้าที่ให้บริการในจำนวนที่จำกัด (สถาบันก็อาจแก้ไขโดยการเชิญอาจารย์พิเศษมาสอนตามวิทยาเขตของตนซึ่งเป็นตามที่อภิปรายมาแล้ว) ประการที่สอง ปัญหาด้านการบริหารและการติดต่อประสานงานระหว่างสถาบันกับวิทยาเขต ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่จะบริหาร วางแผนและควบคุมดูแลวิทยาเขตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สถาบันได้วางไว้

อย่างไรก็ตาม ช่องทางการให้บริการการศึกษาหรือสาขาของสถาบันยังไม่สามารถครอบคลุมไปยังต่างประเทศหรือประเทศใกล้เคียง แต่ก็มีสถาบันบางแห่งพยายามที่จะให้บริการวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน (แถบอินโดจีน) โดยการจัดให้บริการวิชาการเป็นครั้งคราว เช่น การส่งอาจารย์เดินทางไปบรรยายหรือเป็นวิทยากรในโครงการวิชาการในประเทศที่เชิญมา ช่วยเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรของสถาบัน รวมทั้งตัวสถาบันเองด้วย นับว่าสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นอย่างยิ่ง

(4) ปัญหาด้านการกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนหรือหน่วยกิต

ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนร้อยละ 22.3 ชี้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบปัญหาด้านการกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนหรือหน่วยกิต ถึงแม้ว่าจำนวนผู้บริหารที่มีความเห็นว่าราคาเป็นปัญหาจะมีไม่มากนัก จนอาจสรุปได้ว่า “ไม่น่าจะมีปัญหาด้านราคา” แต่ก็มีประเด็นที่ควรแก่การนำมาอภิปรายได้คือ นับตั้งแต่รัฐบาลได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) โดยมุ่งให้เอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษา โดยปรับปรุงและผ่อนคลายนโยบาย และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน ให้เอกชนมีอิสระในการจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรภายใต้กรอบโครงสร้างของแต่ละหลักสูตรที่ทางราชการกำหนดไว้ และให้มีการยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนของสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน นั้นย่อมหมายความว่า รัฐบาลใช้นโยบายเสรีนิยม มุ่งให้เกิดการแข่งขันอย่างสมบูรณ์โดยเสรี เพื่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานในการดำเนินการอุดมศึกษา สถาบันใดจัดการศึกษาอย่างไม่มีคุณภาพ มาตรฐานก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้หรือเจริญเติบโตได้ สถาบันใดที่มีกลยุทธ์ในการบริหารงานดี ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และซาบซึ้งในปรัชญาและอุดมการณ์ของอุดมศึกษาเป็นอย่างดีก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ จากการสำรวจตัวเลขกำหนดอัตราค่าเล่าเรียน ในรายงานการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงฯ พบว่า สถาบันกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนในหลายระดับที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา (ดังตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 อัตราค่าเล่าเรียน (ค่าหน่วยกิต) สาขาบริหารธุรกิจ
ระดับปริญญาโท ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบัน รายการ	รังสิต	เกริก	ศรี ปทุม	ธุรกิจ บัณฑิต จิตต์	เอเชีย	กรุงเทพ	หอ การค้า	ABAC	หัว เฉียว	สยาม	เกษม บัณฑิต จิตต์	พยับ
ค่าหน่วยกิต (2533) ⁽¹⁾	-	750	1,500	1,500	-	1,500	1,500	1,500	-	1,500	-	1,500
ค่าหน่วยกิต (2536) ⁽²⁾	2,000	3,500	2,000	2,000	1,800	3,000	1,800 2,000 (ภาษา อังกฤษ)	2,500 5,000 (ปริญญา เอก)	2,000	1,800	2,000	1,500

ที่มา : (1) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2530 (2533)
(2) ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534 (2536)

การดำเนินธุรกิจในรูปสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของการบริหารการพัฒนาขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ (การเปิดหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ) การบริหารการตลาด (สินค้าหรือบริการ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด) การบริหารการเงิน (การหาและการใช้จ่ายเงิน) รวมทั้งการบริหารงานบุคคล (การสรรหา การพัฒนาและการฝึกอบรม การบำรุงรักษาบุคคล และการให้ออกจากงาน) นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับนโยบายและกลยุทธ์ของรัฐบาลต่อการอุดมศึกษาของเอกชนอีกด้วยว่าเป็นไปในทิศทางใด และภาคเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถจะดำเนินงานตามแนวทางหรือนโยบายที่รัฐกำหนดได้หรือไม่อีกด้วย

การบริหารงานวิชาการและการผลิตบัณฑิต

การศึกษาเรื่องการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นอกจากศึกษาโครงสร้างการบริหาร กระบวนการบริหารบุคคล กระบวนการบริหารการเงิน กระบวนการบริหารการตลาดแล้ว อีกมิติหนึ่งของการบริหารสถาบันฯ เอกชนก็คือ การบริหารงานวิชาการซึ่งอาจถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารอุดมศึกษาเลยก็ว่าได้ การศึกษาเพื่อตรวจสอบสถานภาพของการจัดการด้านวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการสังคมของสถาบันฯ เท่ากับเป็นการตรวจสอบว่า สถาบันฯ เอกชนได้กระทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทสมกับที่เป็นสถาบันอุดมศึกษามากน้อยเพียงใด เกี่ยวกับเรื่องนี้ สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2510 : 50) กล่าวไว้ว่า

“...ถ้าหากการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของเรามีประสิทธิภาพสูง การศึกษาระดับอุดมศึกษาก็จะมีคุณภาพสูงด้วย คุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่วัดกันตรงการสอนในชั้นแต่อย่างเดียว ไม่ใช่ว่าผู้สอนแต่ละคนสอนในชั้นได้ดีแล้วจะทำให้การศึกษาในมหาวิทยาลัยมีคุณภาพดีก็ทำไม่ คุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยหนึ่ง ๆ วัดตรงที่ว่ามหาวิทยาลัยนั้น ๆ ได้ส่งเสริมให้มีแนวปรัชญา ทฤษฎี และกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ในวิชาการต่าง ๆ ทั้งทางวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์เกิดขึ้นมากเพียงใด การส่งเสริมให้เกิดมีแนวปรัชญาที่ดี และกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ในวิชาต่าง ๆ นี้ทำได้โดยส่งเสริมให้ทั้งผู้สอนและนักศึกษาวิเคราะห์ ค้นคว้าทดลอง และวิจัยปัญหาต่าง ๆ อยู่เป็นนิตย การค้นคว้าและวิจัยในเรื่องต่าง ๆ นี้ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเผยแพร่เป็นการบริการแก่สังคมและประเทศชาติ ส่วนการสอนในแง่ของการถ่ายทอดวิชาความรู้นั้น เป็นเพียงองค์ประกอบส่วนย่อยในการพิจารณาคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาหนึ่ง ๆ เพราะมหาวิทยาลัยไม่ใช่โรงเรียนมัธยมชั้นสูง...เนื่องจากประเทศของเราในขณะนี้ยังมีทุนทรัพย์จำกัด ...การวิจัยที่ควรส่งเสริมในมหาวิทยาลัยจึงควรเป็นการวิจัยประยุกต์ และเลือกเฉพาะปัญหาที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ...”

ระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (2517 : 52-68) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมีคุณวุฒิและสามารถอุทิศเวลาปฏิบัติงานได้มากพอ การบริหารควรใช้หลักประชาธิปไตย มีการเงินคล่องตัว มีการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม และระบบบริหารต้องสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ

นอกจากนี้ ในส่วนของนักศึกษาหรือผู้รับบริการของมหาวิทยาลัย ซึ่งต่างไปจากองค์กรอื่น อันได้แก่ ประชาชนโดยทั่วไป ย่อมทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยแตกต่างออกไปด้วย ในเรื่องนี้ อมร รัชาสัตย์ (2526 : 62) กล่าวว่า

“...การบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่อาจมุ่งกระทำการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการ (นักศึกษา) ได้รับความพึงพอใจและความสะดวกสบายแต่เพียงอย่างเดียว เพราะหากจะทำเช่นนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องพยายามจัดหลักสูตรที่ง่าย ๆ หรือปล่อยให้ นักศึกษาเรียนก็ได้ ไม่เรียนก็ได้ หรือจัดให้มีการเล่นครี้นคร่งตลอดเวลา และข้อสอบก็ควรจะรว่เพื่อให้ นักศึกษาตอบหรือทำข้อสอบได้ ฯลฯ จึงอาจกล่าวได้ว่า มาตรฐานการศึกษา เป็นเรื่องพิเศษ ของการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่จะต้องคำนึงถึงได้มาก...”

ประเด็นที่ควรพิจารณาในหัวข้อนี้ก็คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบริหารงานวิชาการหรือดำเนินการผลิตนักศึกษาในลักษณะใด สอดคล้องกับแนวทางหรือปรัชญาการอุดมศึกษาที่ท่านผู้รู้ได้กล่าวมาแล้วหรือไม่ เพียงใด การวิจัยนี้จึงมุ่งที่การสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะค้นหาคำตอบต่อประเด็นดังกล่าว

จากผลการวิจัยของ วิริยา ภัทรราชาชัย และคณะ (2531 : 193-211) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงทัศนคติในการศึกษาต่อของนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาของนักเรียน ม.6 ได้แก่ ชื่อเสียงของสถาบัน คณะที่เปิดสอน คุณภาพของอาจารย์ ค่าบำรุงการศึกษาและค่าหน่วยกิต ความสัมพันธ์ทางสังคมในมหาวิทยาลัยและมาตรฐานการศึกษาและการยอมรับจากสังคม นอกจากนี้นักเรียน ม.6 จำนวน 60% จะเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยรวมค่าแห่ง และ 40% จะเข้ามหาวิทยาลัยเอกชน หากพลาดจากการสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่ทบวงมหาวิทยาลัยจัดขึ้น สำหรับการเปรียบเทียบข้อเด่น-ข้อด้อยของมหาวิทยาลัยรวมค่าแห่งและมหาวิทยาลัยเอกชน นักเรียน ม.6 ให้ความเห็นว่ามหาวิทยาลัยเอกชนมีข้อเด่น คือ 1) มีโอกาสสำเร็จการศึกษาได้มากกว่า 2) มีบรรยากาศการเรียนการสอนคล้ายมหาวิทยาลัยปิด (จำกัดรับ) ของรัฐบาล 3) มีอาจารย์ดูแลใกล้ชิด 4) มีจำนวนนักศึกษาต่อห้องไม่มากจนเกินไป ส่วนข้อด้อยของมหาวิทยาลัยเอกชนได้แก่ 1) ค่าเล่าเรียนแพงกว่า 2) มีคณะวิชาให้เลือกน้อยกว่า 3) ไม่เข้มงวดในเรื่องระเบียบวินัยโดยเฉพาะในด้านการแต่งกายเข้าชั้นเรียนของนักศึกษา 4) เรื่องมาตรฐานการศึกษา และ 5) ขาดการประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร

ส่วนการวิจัยเรื่อง ทัศนคติเห็นของนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ของ สายสมร วงศ์สวัสดิ์ (2534 : 12-14) พบว่า

(1) ด้านหลักสูตร นักศึกษาของสถาบันฯเอกชนมีความเห็นคล้ายคลึงกันว่า หลักสูตรที่สถาบันฯจัดขึ้นมีความเหมาะสมดี แต่ควรมีการปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีซึ่งมีความก้าวหน้าในยุคปัจจุบัน และควรเปิดโอกาสให้เลือกวิชาเอก วิชาโท และวิชาเลือกเสรีให้มากขึ้น

(2) ด้านการสอนของอาจารย์ นักศึกษามีความเห็นว่ อาจารย์มีความสามารถในการสอนดี แต่ก็มีอาจารย์บางส่วนที่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักศึกษาเข้าใจได้ จึงควรมีการปรับปรุงโดยการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมบ้างในบางโอกาส สถาบันฯเอกชนบางแห่งได้เชิญอาจารย์พิเศษมาบรรยาย และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี แต่ก็มีข้อเสียดังที่ว่าอาจารย์พิเศษเหล่านี้มักไม่ค่อยมีเวลาให้นักศึกษาได้ซักถามปัญหา และเนื่องจากอาจารย์พิเศษส่วนใหญ่มักจะว่างในวันหยุดราชการ เช่น วันเสาร์ จึงเป็นเหตุให้นักศึกษาต้องเรียนอย่างหนักในวันเดียว (ในหลายวิชากับอาจารย์พิเศษหลายท่าน)

(3) ด้านการบริการทางวิชาการ นักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าควรที่สถาบันฯจะได้ปรับปรุงในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) การบริการของห้องสมุด ควรเพิ่มหนังสือและวารสารวิชาการในสาขาต่าง ๆ ให้เพียงพอกับจำนวนนักศึกษา 2) การลงทะเบียนวิชาเรียน 3) การจัดหาหนังสือให้ทันเวลาเรียน 4) การจัดทำเอกสารคำสอนของอาจารย์ 5) การประกาศรับสมัครงานและการบริการข่าวสารต่าง ๆ และการประกาศผลสอบ เหล่านี้ควรให้มีความรวดเร็ว 6) ควรจัดทัศนศึกษาและจัดกิจกรรมต่าง ๆ 7) การจัดหาทุนอุดหนุนการศึกษา และ 8) ควรจัดสถานที่หรือห้องพักให้นักศึกษาได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันหรือจัดกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ

(4) ด้านความสัมพันธ์ทางวิชาการระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา นักศึกษามีความเห็นว่ อาจารย์ได้ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาเกี่ยวกับการทำแบบฝึกหัดและการทำรายงานเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม อาจารย์ควรเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ร่วมงานทางวิชาการต่าง ๆ มากขึ้น นอกจากนี้ อาจารย์มักไม่ค่อยมีเวลาให้นักศึกษาปรึกษาได้อย่างเต็มที่ จึงควรที่อาจารย์จะได้ทำตารางการทำงานของอาจารย์แต่ละท่านแจ้งให้นักศึกษาในการปรึกษาแนะนำของอาจารย์ได้ทราบ

ประกอบ คุปรัตน์ ได้วิจัยถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (2533 : 84) พบว่า การเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยทั่วไปยังคงเน้นการสอนที่จัดให้คนหมู่มากแบบฟังคำบรรยายในชั้นเรียน เป็นการสอนที่เน้นตัวอาจารย์ผู้สอนและเน้นเนื้อหาวิชาเป็นหลัก ส่วนการสอนในรูปของการฝึกงาน การสัมมนา และการทำแบบฝึกหัดยังมีน้อย การประเมินผลการเรียนการสอนยังเน้นที่ความจำ และมีจุดอ่อนในการวัดหรือประเมินความสามารถทางการวิเคราะห์และสังเคราะห์ นอกจากนี้ ยังพบต่อไปอีกว่าสถาบันฯเอกชนประสบปัญหาด้านการขาดแคลนอาจารย์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์การสอนและอื่น ๆ โดยที่สถาบันฯเอกชนขนาดใหญ่ที่

ดำเนินกิจการมานานจะไม่มีปัญหาเหล่านี้มากเท่ากับสถาบันขนาดเล็กหรือดำเนินกิจการไม่นาน โดยเฉพาะสถาบันที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัด ซึ่งนอกจากจะมีปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังมีปัญหาด้านจำนวนนักศึกษาที่จำนวนน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน

สำหรับภารกิจด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอน อันได้แก่ การวิจัย การบริการชุมชน ยังมี การกระทำกันน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันของรัฐ สาเหตุก็เนื่องมาจากสถาบันเอกชนดำเนินงานได้ในปัจจุบันก็โดยอาศัยรายได้หลักจากค่าหน่วยกิตและค่าบำรุงการศึกษาเป็นสำคัญ ส่วนแนวโน้มความต้องการ การศึกษาจะมีในสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวิศวกรรมศาสตร์มากกว่าทางด้านเกษตรกรรม ส่วนทาง สังคมศาสตร์นั้นจะขยายตัวหรือเปิดดำเนินการหลักสูตรได้เฉพาะในเขตกรุงเทพฯ ส่วนต่างจังหวัดจะมีแนวโน้มลดลง (ประกอบ คุปรัตน์, 2533 : 45-122)

การสร้างมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านประกอบกัน ที่สำคัญก็คือ ปริมาณและคุณภาพของอาจารย์ที่ทำการสอน ปริมาณและคุณภาพพื้นฐานของนักศึกษาที่สถาบันรับเข้าศึกษารวมทั้งสภาพแวดล้อมทางวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ดังนั้นความสำเร็จในการสร้างมาตรฐานการศึกษา จึงขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารการศึกษาหรือการบริหารงานวิชาการเป็นสำคัญ กล่าวคือ ในภาวะที่สถาบันเอกชนขาดทรัพยากรที่จำเป็นทั้งการเงินและบุคลากรทางการศึกษา นักบริหารการศึกษาจะต้องอาศัยปรัชญาหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการที่จะบริหารทรัพยากรที่มีจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ ผู้บริหารควรคำนึงถึงหรือให้ความสำคัญในเรื่องการเสริมสร้างศักยภาพในการที่จะทำให้นักศึกษาเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ด้วย นอกเหนือจากการพึ่งอาจารย์ผู้สอนเป็นหลัก และการจูงใจให้เกิดการเรียนการสอนที่เน้นการวิเคราะห์วิจัยปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งนอกเหนือจากการท่องจำบทเรียนของนักศึกษาหรือการสอนตามตำราแต่เพียงอย่างเดียวของอาจารย์ ฯลฯ การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่เหมาะสม หรือสอดคล้องกับปรัชญาอุดมศึกษาได้อย่างผสมกลมกลืน ย่อมถือเป็นความสามารถของผู้บริหารวิชาการของสถาบันเอกชน

ตารางที่ 31 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าในภาพรวมอาจารย์ประจำของสถาบันฯ ที่ท่านสังกัดมีการพัฒนาตนเองทางวิชาการ (เช่น การทำวิจัย การเขียนตำรา หรือเอกสารการสอน เป็นต้น) หรือไม่		
- มีเป็นจำนวนมาก (มากกว่าร้อยละ 50 ของ จำนวนอาจารย์ประจำ)	27	12.0
- มีเป็นจำนวนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50 ของ ของจำนวนอาจารย์ประจำ)	195	87.0
- ไม่ทราบ	2	1.0

ตารางที่ 32 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาจาก สถาบันที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด		
- น่าพอใจ	173	77.2
- ไม่น่าพอใจ	32	14.3
- อื่น ๆ	19	8.5

ตารางที่ 33 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าคุณภาพมาตรฐานของอาจารย์ประจำ ของสถาบันฯที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด		
- น่าพอใจ	155	69.2
- ไม่น่าพอใจ	43	19.2
- อื่น ๆ	26	11.6

สถาบันฯเอกชนบางแห่งเปิดสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษในทุกสาขาวิชา เพื่อสร้างศักยภาพหรือทักษะทางด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษา สร้างโอกาสในการหางานหรือได้งานทำให้แก่นักศึกษาของสถาบันฯ และสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ก็ยังประสบกับปัญหาต่าง ๆ หลายประการ จากการสำรวจทัศนะของนักศึกษา “ต่างชาติ” ที่เดินทางมาศึกษาที่มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 4 คนจากมหาวิทยาลัยโลโยลา สหรัฐอเมริกา มาศึกษาที่สถาบันฯนี้เป็นเวลา 6 เดือน นักศึกษาเหล่านี้ให้ความเห็นที่น่าสนใจหลายประเด็น ดังนี้คือ

“...การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยไทยจะเน้นหนักที่ตำราเรียน ต่างจากมหาวิทยาลัยของสหรัฐที่จะใช้ตำราเป็นพื้นฐาน และอาจารย์ที่นั่นจะนำประสบการณ์ที่ได้รับจากภายนอกนำมาเสริมให้นักศึกษา ทำให้รู้สึกหนักใจที่ต้องมานั่งเรียนตามตำรา ไม่มีความรู้เสริมจากข้างนอกสถาบันฯ... เมื่อเรียนไปแล้วก็ต้องมานั่งท่องจำ ไม่มีการวิเคราะห์ ...อาจารย์ที่นั่นบางคนพูดน่าเบื่อ ...การจัดสภาพห้องเรียนที่นี่มีนักศึกษามากเกินไป ทำให้อาจารย์ไม่มีโอกาสใกล้ชิดนักศึกษา ทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และ ...นักศึกษาได้ทักษะทางความคิดน้อย ...นักศึกษาต้องเชื่อตามที่อาจารย์สอนทุกอย่างโดยไม่มีสิทธิโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นระหว่างเรียน คิดว่าคงเนื่องมาจากปัญหาความสัมพันธ์ที่เชื่อมาโดยตลอดของคนไทยว่า “เด็กต้องมีหน้าที่นับถือผู้ใหญ่” ต้องเคารพเชื่อฟังซึ่งต่างจากเด็กอเมริกัน ...เด็กอเมริกันนับถืออาจารย์...แต่อาจารย์ก็เหมือนเพื่อนคนหนึ่งที่เราสามารถโต้แย้งแสดงความคิดเห็น ให้เกิดเหตุและผลได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในชั้นเรียนหรือนอกชั้นเรียน...

...อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนี้ไม่มีอิสระในการสอนเท่าที่ควร ทั้งทางด้านการสอนและการออกข้อสอบ ...สถาบันฯเอกชนของไทยควรสนับสนุนให้อาจารย์ได้ศึกษาหาความรู้ให้สูงที่สุด ...ถ้าเป็นไปได้ควรรับอาจารย์ที่จบปริญญาเอกมาก ๆ ...อาจารย์ของสถาบันฯไทยยังไม่นิยมใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนการสอน และนักศึกษาไม่สามารถหาความรู้ได้จากเครื่องคอมพิวเตอร์เลย ...สำหรับมหาวิทยาลัยของเรา (โลโยลา) ถือว่าถ้าอาจารย์คนใดไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ถือเป็นเรื่องที่เสื่อมเสีย...”

(จาก “ทรรศนะ” มหาวิทยาลัยไทยในสายตานักศึกษาต่างชาติ, ใน มติชนรายวัน 9 ตุลาคม 2534 หน้า 19)

จากผลงานวิจัยและแนวคิดหรือทัศนะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ย่อมเป็นสิ่งที่ชี้หรือสะท้อนให้เห็นสภาพทางการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยได้เป็นอย่างดีว่า สถาบันฯ เอกชนเน้นการเรียนการสอนตามตำราโดยขาดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการวิจัยค้นคว้า ตลอดจนการวิเคราะห์วิจารณ์บทเรียน และการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาของนักศึกษาเท่าที่ควร หากผู้บริหารวิชาการของสถาบันฯ เอกชนมีความเข้าใจว่า การจัดการอุดมศึกษาไม่มีอะไรมากไปกว่าการให้ผู้เรียนมาพบผู้สอน (ประจำหรือพิเศษก็ตาม) ให้ผู้สอน ๆ ให้ครบตามหลักสูตร (หรือคำอธิบายรายวิชา) โดยขาดการกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการวิจัยต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์หรือนำมาใช้ในการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาการของสถาบันฯ หรืออีกนัยหนึ่งคือ “เน้นที่ตัวผู้สอน” (Teacher-centered) มากกว่าการ “เน้นที่ผู้เรียน” (Student-centered) ที่จะเป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์วิจารณ์ปัญหาและค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ความจริงโดยพึ่งตนเองได้ด้วย การบริหารวิชาการของสถาบันฯ เอกชนก็ไม่อาจที่จะพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไปได้ หักเหี่ยวกับสถาบันฯ ที่มีมาตรฐานการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้

การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพและประเมิณผล จำเป็นที่ผู้บริหารวิชาการของสถาบันฯ เอกชน จะต้องจัดผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถหรือมีความถนัดตรงกับวิชาที่สอน ให้เวลาหรือโอกาสที่อาจารย์จะต้องพัฒนาตนเองทั้งทางด้านการสอน การวิจัย และการบริการสังคม เพื่อเสริมศักยภาพทางวิชาการให้กับอาจารย์ตลอดเวลา รวมทั้งการกระตุ้นหรือเสริมแรงจูงใจให้อาจารย์ด้วยมาตรการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 34 จำนวนอาจารย์ประจำ จำแนกตามระดับ/คณะ/สาขาวิชา ประจำปีการศึกษา 2535

คณะ/สาขาวิชา	รวม		อาจารย์ประจำชาวไทย								อาจารย์ประจำชาวต่างประเทศ							
	อาจารย์ประจำ		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	969	254	1		410	158	244	75	19	9	1		11	6	8	5	3	1
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	242	154			138	84	98	66	6	4								
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	325	144			156	61	123	51	40	26					5	5	1	1
มหาวิทยาลัยพายัพ	268	102	1	1	91	31	117	31	16	11			12	7	27	18	4	3
มหาวิทยาลัยรังสิต	623	332	2	2	261	149	282	115	46	40			15	11	10	8	7	7
มหาวิทยาลัยศรีปทุม	203	112			116	59	77	45	10	8								
มหาวิทยาลัยสยาม	334	237	11	11	174	140	129	67	11	10					8	8	1	1
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	368	110			115	44	228	52	12	3			9	7	3	2	1	
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	72	9	1		21	4	46	3	2						2	2		
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	525	525			76	38	200	79	44	32			84	29	92	48	29	27

ตารางที่ 34 (ต่อ)

คณะ/สาขาวิชา	รวม		อาจารย์ประจำชาวไทย								อาจารย์ประจำชาวต่างประเทศ							
			ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	168	112	18	18	72	46	70	42	7	5					1	1		
สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	84	26			26	3	48	17	10	6								
วิทยาลัยคริสเตียน	52	1			19		31	1	2									
วิทยาลัยเซนต์จอห์น	117	71			58	33	47	29	1	1			8	5	3	3		
วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร	83	59			55	31	24	24	4	4								
วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์	37	3			21	2	14	1	1							1		
วิทยาลัยภาคกลาง	27	15			13	6	14	9										
วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	61	32			45	21	14	9	2	2								
วิทยาลัยมหานคร	140	115			49	41	66	52	24	21					1	1		
วิทยาลัยมิชชั่น	37	9			16	4	18	2							2	2	1	1
วิทยาลัยโยนก	79	34			40	14	23	10	3	2			7	4	6	4		

ตารางที่ 34 (ต่อ)

คณะ/สาขาวิชา	รวม		อาจารย์ประจำชาวไทย								อาจารย์ประจำชาวต่างประเทศ							
	อาจารย์ประจำ		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย
วิทยาลัยวชิรวิทกุล	85	51	2	2	27	11	52	35	1	1					3	2		
วิทยาลัยศรีโสภณ	13	6			9	3	4	3										
วิทยาลัยแสงธรรม	18	17					8	8	3	3			1	1	5	4	1	1
รวม	4,657	2,257	36	34	2,008	983	1,977	825	264	188			147	70	177	133	48	42

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535 (2535 : 17)

ตารางที่ 35 จำนวนอาจารย์พิเศษ จำแนกตามระดับ/คณะ/สาขาวิชา ประจำปีการศึกษา 2535

คณะ/สาขาวิชา	รวม		อาจารย์พิเศษชาวไทย								อาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ							
	อาจารย์พิเศษ		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	492	279	1	1	97	63	327	164	67	51								
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	210	143			34	21	138	91	38	31								
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	209	155			24	20	118	85	67	50								
มหาวิทยาลัยพายัพ	69	38			7	6	61	32	1									
มหาวิทยาลัยรังสิต	554	308			234	149	178	97	138	60	3	2	1					
มหาวิทยาลัยสยาม	168	101			15	10	134	75	16	14					3	2		
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	338	256			29	17	252	160	99	73			5	3	4	2	2	2
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	151	81			21	9	105	55	25	17								
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	194	130			54	42	99	61	32	23			8	3	1	1		

ตารางที่ 35 (ต่อ)

คณะ/สาขาวิชา	รวม		อาจารย์พิเศษชาวไทย								อาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ							
			ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	151	132	2	2	42	40	83	68	24	22								
สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	88	51			9	6	41	22	38	23								
วิทยาลัยคริสเตียน	27	13			2	1	16	6	9	6								
วิทยาลัยเซนต์จอห์น	69	40			7	3	51	9	11	8								
วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร	109	85			50	32	40	38	18	14					1	1		
วิทยาลัยภาคกลาง	15	10					13	8	2	2								
วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	25	17			11	8	14	9										
วิทยาลัยมหานคร	14	13					10	9	4	4								
วิทยาลัยมิชชั่น	45	25	1		14	9	14	5	10	8			1	1	3	1	2	1
วิทยาลัยโยนก	27	23	1	1	19	16	7	6										

ตารางที่ 35 (ต่อ)

คณะ/สาขาวิชา	รวม		อาจารย์พิเศษชาวไทย								อาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ							
			ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย	รวม	ชาย
วิทยาลัยวณิชชาพิทยกุล	92	64			5	2	69	45	18	17								
วิทยาลัยศรีโสภณ	8	3			3		4	2	1	1								
วิทยาลัยแสงธรรม	15	11			2	2	10	7	3	2								
รวม	3,120	1,978	5	4	679	456	1,784	1,074	621	426	3	2	15	7	12	7	4	3

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535 (2535 : 18)

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า สิ่งที่สถาบันฯควรจะปรับปรุงหรือพัฒนาทางด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่

1. การสรรหาอาจารย์มาทำการสอน (ร้อยละ 63.4)
2. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาวิชาการของสถาบันฯ (ร้อยละ 54.9)
3. การเรียนการสอน (ร้อยละ 46.4)
4. การเปิดสาขาวิชาใหม่ (ร้อยละ 42.4)
5. การสรรหานักศึกษา (ร้อยละ 37.9)

จากตัวเลขข้างต้นนี้ ชี้ให้เห็นว่าสถาบันฯยังประสบปัญหาด้านการสรรหากำลังคนมาเป็นอาจารย์ผู้สอนในสถาบันฯ ซึ่งหมายถึงผู้ที่มาเป็นอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษในสาขาวิชาหรือหลักสูตรที่สถาบันฯเปิดดำเนินการอยู่ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สถาบันฯจะเร่งปรับปรุงการบริหารบุคคลโดยเฉพาะการบริหารบุคลากรสายอาจารย์ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาอาจารย์ การบำรุงรักษาอาจารย์ และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งภายในสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แนวคิดที่จะหวังพึ่งอาจารย์จากภายนอก หรือหาอาจารย์พิเศษอย่างเดียวโดยไม่คิดสร้างบุคลากรมาเป็นอาจารย์ประจำของตนเอง เป็นเรื่องที่ต้องทบทวนหรือตรวจสอบว่าเป็นการดำเนินงานที่ถูกต้องหรือไม่

การพัฒนางานวิชาการของสถาบันฯ โดยจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแก้ไขปัญหาก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ซึ่งการพัฒนาวิชาการเป็นเรื่องที่ควรให้ครอบคลุมตั้งแต่การเปิดหลักสูตร/สาขาวิชาใหม่ ๆ การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ถวัลย์ วรเทพพุดพิพงษ์ (2532) กล่าวว่า การเปิดหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาไทย ส่วนใหญ่จะเปิดดำเนินงานตามความพร้อมของสถาบันฯมากกว่าจะคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงานหรือความต้องการของสังคม ทั้งนี้ก็เพราะขาดการประเมินความต้องการกำลังคน นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการเรียนการสอน การวิจัย รวมทั้งการบริการวิชาการอีกด้วย

การเปิดหลักสูตร/สาขาวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมี 2 ลักษณะ ตามที่ ถวัลย์ วรเทพพุดพิพงษ์ (2532) กล่าวไว้ นอกจากนี้ยังมีลักษณะของการเลียนแบบหรือการเปิด “ตามกัน” กล่าวคือ

(1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะเปิดดำเนินหลักสูตร/สาขาวิชาที่ต้นทุนหรือการลงทุนไม่สูงมาก เช่น ด้านบริหารธุรกิจ เป็นต้น

(2) บางสถาบันฯจะเปิดตามความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งหรือสภามหาวิทยาลัย กล่าวคือหากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจของสถาบันฯมีความสนใจวิชาการสาขาใด ก็มักจะ

ให้สถาบันที่ตนรับผิดชอบอยู่ดำเนินการในสาขาวิชานั้น เช่น สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก) หรือ มหาวิทยาลัยเกริก จะเน้นทางวิทยาศาสตร์หรือเทคโนโลยีสังคม (Social Technology) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนายกสมาคมมหาวิทยาลัยของสถาบันฯแห่งนี้ หรือมหาวิทยาลัยรังสิตมีคณะแพทยศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์การแพทย์หลายคณะ ก็สอดคล้องกับความพร้อมของสถาบันฯหรือแนวคิดของผู้กำหนดนโยบายของสถาบันฯ

(3) สถาบันฯหลายแห่งพยายามที่จะเปิดหลักสูตร/สาขาวิชา/คณะวิชา ตามความต้องการของตลาดแรงงาน และพยายามที่จะวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ (User) ด้วย กล่าวคือ พยายามดำเนินการวิจัยตลาดเพื่อศึกษาวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรหรือกำลังคน (Labor Demand) แต่สถาบันฯส่วนใหญ่จะพิจารณาความต้องการกำลังคนขององค์กรผู้ใช้หรือสังคม จากตัวชี้ (Index) ด้านจำนวนนักศึกษาที่สมัครสอบเข้ามหาวิทยาลัย (Entrance Examination) ที่ทบวงฯจัดขึ้นเป็นประจำ เช่น ในแต่ละปี (2-3 ปี) ที่ผ่านมามีนักเรียนสนใจสมัครสอบเข้าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์มากที่สุด สถาบันฯก็จะสรุปว่า “สังคม” มีความต้องการด้านนี้มาก ก็จะทำเรื่องขออนุมัติจากทบวงฯ เพื่อเปิดดำเนินการในหลักสูตร/สาขาวิชา หรือจัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ส่วนจะเปิดวิชาเอกด้านใดก็จะพิจารณาถึงต้นทุนหรือการลงทุนว่าสูงหรือไม่ และบางสถาบันฯก็จะเลือกลงทุนในวิชาเอกที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงเกินไป การหาอาจารย์มาทำการสอนก็ไม่สู้จะยากเย็นนัก อีกทั้งการบริหารหลักสูตรดังกล่าวก็ไม่ยากจนเกินกำลัง เช่น คณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาเอกด้านการประชาสัมพันธ์ หรือการโฆษณา เป็นต้น ส่วนนิเทศศาสตร์สาขาภาพยนตร์ อาจจะยังไม่ต้องการเปิดดำเนินการ เพราะต้นทุนค่าใช้จ่ายและการบริหารหลักสูตรค่อนข้างจะยากกว่าสาขาแรก

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดก็คือ สถาบันฯที่แรกเริ่มเดิมทีเน้นเปิดดำเนินการในคณะ/สาขาวิชา/หลักสูตรทางด้านสังคมศาสตร์ ก็หันมาดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (Assumption University : ABAC) เดิมมีเอกลักษณ์หรือที่ภาษาการตลาดเรียกว่า “วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์” (Product Positioning) อยู่ที่คณะ/สาขาบริหารธุรกิจ (ABAC : Assumption Business Administration College ; ชื่อเดิม) ก็หันมา “พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่” (Product Development) ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น เปิดคณะวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

บางสถาบันฯที่เป็นสถาบันฯ “ค่อนข้างใหม่” เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ก็จะมีเอกลักษณ์ของตนอยู่ที่วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีอย่างเดียวกับที่สถาบันฯเห็นว่าเป็นสาขาที่สอดคล้องกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Country : NIC) ของประเทศไทย

เป็นที่น่าสังเกตว่าปัญหาด้านการสรรหานักศึกษา อยู่ในลำดับความสำคัญท้ายสุด กล่าวคือ มีผู้บริหารสถาบันร้อยละ 37.9 ที่เห็นว่า เรื่องการสรรหาจะเป็นปัญหาซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า สถาบันฯส่วนใหญ่ยังคงสามารถสรรหานักศึกษาเข้ามาศึกษาในสถาบันฯได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “ยังพออยู่ได้” หรือสามารถดำเนินงานได้ ซึ่งหากวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการของประชาชนในยุคสารสนเทศ (Information Technology) ที่คนสนใจความรู้หรือข้อมูลข่าวสารมากขึ้นในปัจจุบันและมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นในอนาคตด้วยแล้ว ก็ไม่น่าไม่ใช่เรื่องแปลกแต่อย่างใด กล่าวคือ สถานการณ์ของอุปสงค์ด้านแรงงาน (Labor Demand) อยู่ในเกณฑ์ดี นั่นเอง

ปัญหาด้านการบริหารวิชาการอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการเปิดหลักสูตรหรือสาขาวิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็คือ ปัญหาด้านการพัฒนาตนเองทางวิชาการของอาจารย์ประจำ ซึ่งจากการสอบถามผู้บริหารของสถาบันฯ ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 87.0) เห็นว่าในภาพรวมอาจารย์ประจำของสถาบันฯมีการพัฒนาตนเองทางวิชาการเป็นจำนวนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนอาจารย์ประจำของสถาบันฯ) และเมื่อพิจารณาตรวจสอบกับผลงานวิจัยของผู้วิจัยที่ทำได้เมื่อปี พ.ศ. 2526 พบว่าผลการวิจัยสอดคล้องกัน กล่าวคือ ผลการวิจัยครั้งนั้นก็พบความจริงว่าอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่มีผลงานด้านการวิจัยและด้านอื่น ๆ เช่น การแต่งตำรา ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ “สถานภาพ” ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาดกต่ำลง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานภาพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้ศักดิ์ศรี รายได้และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของอาจารย์ประจำของสถาบันฯน้อยกว่าหรือไม่เท่าเทียมกับอาจารย์สถาบันฯของรัฐ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันฯมากขึ้น ดังที่ วิจิตร ศรีสอาน (2527) กล่าวว่า “คณาจารย์ที่เชี่ยวชาญ คือจุดเริ่มต้นของพัฒนาการของมหาวิทยาลัย” (Great teachers are the beginning of university development) การวัดมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจึงมักจะถือเกณฑ์ว่า ถ้ามีคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเทียบพร้อมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพแล้ว ก็เป็นที่เชื่อถือได้ว่ามาตรฐานการศึกษาจะดีตามไปด้วย จะเห็นได้ว่านักศึกษาที่ประสงค์จะศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาใดก็มักจะให้ความนิยมแก่สถาบันที่มีชื่อเสียง และการมีชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษานั้นอาจจะเป็นเพราะเป็นสถาบันเก่าแก่ แต่ถ้าวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งลงไปก็มักจะพบความจริงว่า ความมีชื่อเสียงและความเป็นที่นิยมของสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับคุณภาพของคณาจารย์เสมอ

ตารางที่ 36 โครงการวิจัยของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับทุนอุดหนุน
จากทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2534 - 2537

ปีการศึกษา สถาบันฯ	2534		2535		2536		2537	
	จำนวน โครงการ	จำนวน เงิน	จำนวน โครงการ	จำนวน เงิน	จำนวน โครงการ	จำนวน เงิน	จำนวน โครงการ	จำนวน เงิน
1. ม.ธุรกิจบัณฑิตย์	2	54,000	3	101,140	-	-	-	-
2. ม.พายัพ	4	255,745	1	44,800	2	91,976	2	84,100
3. ม.รังสิต	4	267,630	1	91,620	-	-	2	131,710
4. ม.ศรีปทุม	3	74,830	1	38,500	-	-	-	-
5. ม.หอการค้าไทย	1	24,860	-	-	1	44,440	-	-
6. ม.อัสสัมชัญ	-	-	3	106,000	1	55,000	1	45,700
7. ม.กรุงเทพ	-	-	3	103,865	-	-	-	-
8. ม.เอเชียอาคเนย์	-	-	-	-	1	47,370	-	-
9. ม.สยาม	-	-	-	-	6	314,650	-	-
10. ว.คริสเตียน	1	26,235	-	-	-	-	-	-
11. สถาบันฯเกริก	-	-	1	31,220	-	-	-	-
12. ว.เซนต์จอร์จ	-	-	1	41,200	-	-	-	-
13. ว.พยาบาล เซนต์หลุยส์	-	-	2	51,600	-	-	-	-
14. ว.วงษ์สวัสดิกุล	-	-	-	-	1	49,870	2	89,120
15. ว.มหานคร	-	-	1	90,055	-	-	-	-
รวม	15		17		12		7	

ที่มา : วิเคราะห์จาก ธนู กุลชล, "สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ"
(2537 : 54-59)

จากตารางที่ 36 จะเห็นได้ว่าจำนวนโครงการวิจัยของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2534 ถึง 2537 มีไม่มากนัก กล่าวคือ ปี 2534 มี 15 โครงการ ปี 2535 มี 17 โครงการ ปี 2536 มี 12 โครงการ และปี 2537 มี 7 โครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพิจารณาเฉพาะปีการศึกษา 2535 ซึ่งสถาบันที่มีอาจารย์ประจำทั้งสิ้น 4,235 คน แต่มีผู้ได้รับทุนอุดหนุนเพียง 17 คน (ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.401 ของจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด) นับว่าเป็นจำนวนที่น้อยมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจในการพัฒนาตนเองด้านวิชาการหรือด้านการวิจัยของอาจารย์ประจำของสถาบันฯ รวมทั้ง “ทุนอุดหนุนการวิจัย” ที่ทบวงฯจัดสรรให้แก่อาจารย์ด้วยว่ายังมีจำนวนน้อยอาจจะไม่สามารถจูงใจให้อาจารย์หันมาสนใจที่จะเสนอโครงการวิจัย (Research Proposal) มาเพื่อขอทุนอุดหนุนเพื่อดำเนินงานวิจัยก็เป็นได้

นอกจากนี้ จากตารางยังสะท้อนให้เห็นว่ายังมีสถาบันฯอีกไม่น้อยกว่า 10 แห่งที่ยังไม่มีโครงการวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนจากทบวงฯ

ตารางที่ 37 โครงการบริการทางวิชาการหรือการจัดสัมมนาทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ประจำปี พ.ศ. 2534-2537 (โดยการสนับสนุนของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน)

สถาบันที่รับผิดชอบ	โครงการประจำปี				รวม
	2534	2535	2536	2537	
1. ม.พายัพ	1	-	-	-	1
2. ม.กรุงเทพ	2	-	1	-	3
3. ม.อัสสัมชัญ	1	-	1	-	2
4. ว.มหานคร	1	-	-	-	1
5. ว.โยนก	-	1	-	-	1
6. สถาบันนาเกริก	-	1	-	-	1
7. ม.ศรีปทุม	-	1	-	-	1
8. ม.ธุรกิจบัณฑิต	-	1	-	-	1
9. ม.หอการค้าไทย	-	1	-	2	3
10. ว.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	-	-	1	-	1
11. ม.สยาม	-	-	1	-	1
12. ว.วงษ์สวัสดิกุล	-	-	1	-	1
13. ม.เกษมบัณฑิต	-	-	1	-	1
14. ว.ภาคกลาง	-	-	-	1	1
15. ว.คริสเตียน	-	-	-	1	1
รวม	5	5	6	4	20

ที่มา : วิเคราะห์จาก ธนู กุลชล, "สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ"
(2537 : 52-54)

จากตารางที่ 37 แสดงถึงความสามารถหรือศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการให้บริการทางวิชาการ โดยการจัดการประชุมสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่ง สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนับว่ามีบทบาทอย่างสูงในการกระตุ้น และส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อการพัฒนาอาจารย์โดยการจัดส่งอาจารย์หรือนุคลากรเข้าร่วมในโครงการประชุมสัมมนาประจำปีดังกล่าว เพราะช่วยให้สถาบันฯแต่ละแห่งประหยัดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ตารางที่ 38 ตำแหน่งวิชาการและคุณวุฒิของอาจารย์ประจำ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ปีการศึกษา 2535

ลำดับที่	รายการ	ข้อมูล	จำนวน (4,235 คน)	ร้อยละ	สัดส่วน
1	ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	4,108	97.00	
		ผู้ช่วยศาสตราจารย์	61	1.44	
		รองศาสตราจารย์	31	0.73	
		ศาสตราจารย์	35	0.83	
2	คุณวุฒิ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	93	2.19	} 4.91
		ปริญญาตรี	1,988	46.94	
		ปริญญาโท	1,892	44.68	4.47
		ปริญญาเอก	258	6.09	0.61

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2535 (2535 : 49)

จากตารางที่ 38 เราจะพบว่าอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะมีคุณวุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 46.94) รองลงมาได้แก่ปริญญาโท (ร้อยละ 44.68) ปริญญาเอก (ร้อยละ 6.09) และต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 2.19) สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกต่อปริญญาโทต่อปริญญาตรีและต่ำกว่า เท่ากับ 1 : 4 : 5

ส่วนตำแหน่งวิชาการ อาจารย์ประจำส่วนมากจะมีตำแหน่ง “อาจารย์” (ร้อยละ 97) รองลงมาได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 1.44) ศาสตราจารย์ (ร้อยละ 0.83) และรองศาสตราจารย์ (ร้อยละ 0.73)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตำแหน่งวิชาการและคุณวุฒิของอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ก็เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน กล่าวคือปีการศึกษา 2535 ข้อมูลอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีดังนี้ (ทบวง, 2535 : 49)

ตารางที่ 39 ตำแหน่งวิชาการและคุณวุฒิของอาจารย์ประจำ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ปีการศึกษา 2535

ลำดับที่	รายการ	ข้อมูล	จำนวน (16,060 คน)	ร้อยละ	สัดส่วน
1	ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	6,974	43.42	
		ผู้ช่วยศาสตราจารย์	5,347	33.29	
		รองศาสตราจารย์	3,393	21.13	
		ศาสตราจารย์	346	2.15	
2	คุณวุฒิ	ปริญญาตรี	2,365	14.73	2.5
		ปริญญาโท	9,541	59.41	5.2
		ปริญญาเอก	4,153	25.86	2.3

ที่มา : ทบวงมหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี 2535 (2535 : 49)

จากตารางที่ 39 จะพบว่าอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีตำแหน่งอาจารย์ ร้อยละ 43.42 (ของเอกชนมีร้อยละ 97.00) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 33.29 (ของเอกชนมีร้อยละ 1.44) รองศาสตราจารย์ ร้อยละ 21.13 (ของเอกชนมีร้อยละ 0.73) และศาสตราจารย์ ร้อยละ 2.15 (ของเอกชนมีร้อยละ 0.83)

จากการเปรียบเทียบจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า อาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีอัตราส่วนร้อยละต่ำกว่าของเอกชนในตำแหน่ง “อาจารย์” แต่จะมีอัตราส่วนร้อยละสูงกว่าของเอกชนในตำแหน่ง “ผู้ช่วยศาสตราจารย์” และ “รองศาสตราจารย์” ส่วนตำแหน่ง “ศาสตราจารย์” นั้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีอัตราส่วนร้อยละมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ไม่แตกต่างกันมากนัก

สำหรับคุณวุฒิของอาจารย์ประจำนั้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีสัดส่วนอาจารย์ประจำ คุณวุฒิปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก เท่ากับ 2.5 : 5.2 : 2.3 (หรือประมาณ 3 : 5 : 2) ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนมีสัดส่วนอาจารย์ประจำ ปริญญาตรี (และต่ำกว่า) : ปริญญาโท : ปริญญาเอก เท่ากับ 4.91 : 4.47 : 0.61 (หรือประมาณ 5 : 4 : 1)

หากพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของสถาบันฯที่ขอปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยที่กำหนดว่าสถาบันฯต้องมีอาจารย์ประจำในภาพรวมที่มีสัดส่วน

ส่วนคุณวุฒิปริญญตรีต่อปริญญาโทต่อปริญญาเอกเท่ากับ 3 : 6 : 1 แล้วก็จะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของ
รัฐสามารถจัดการสัดส่วนคุณวุฒิให้เกินเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังทำไม่ได้ถึงเกณฑ์
มาตรฐานโดยเฉพาะสัดส่วนอาจารย์ปริญญตรี (และต่ำกว่า) มีมากเกินไปกำหนด และปริญญาโทก็มีต่ำกว่า
เกณฑ์มาตรฐานที่ทบวงกำหนด

การรักษาและรับรองมาตรฐานการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย ดังนั้น การจัดการเรียน
การสอนในสาขาวิชาหรือหลักสูตรต่าง ๆ สถาบันฯต้องจัดการให้เป็นไปตามกฎทบวงหรือระเบียบข้อบังคับหรือ
หลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นเป็นผู้ดำเนินการ ที่สำคัญได้แก่ คณะกรรมการ
พิจารณาเปิดดำเนินการสาขาวิชา คณะกรรมการสอบไล่ภายนอก คณะกรรมการรับรองมาตรฐานการศึกษา
สาขาวิชา คณะกรรมการพิจารณาการขอจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีกองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงาน

คณะกรรมการสอบไล่ภายนอก หมายถึง คณะบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันฯ
เอกชน ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งและมีคุณสมบัติครบถ้วน และไม่มี
ลักษณะต้องห้ามเช่นเดียวกับอาจารย์ของสถาบันฯเอกชน จะทำหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบการออกข้อสอบ
แต่ละภาคการศึกษาของหลักสูตรในชั้นปีที่ 3 และ 4 ของสาขาวิชานั้น ๆ ตรวจสอบและรับรองรายงานผลการ
ตรวจข้อสอบ รับรองรายงานการวัดผลการสอบในแต่ละภาคการศึกษา และส่งรายงานผลการสอบแต่ละภาค
การศึกษาให้ทบวงทราบ การวินิจฉัยของคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกถือเป็นเด็ดขาด

ปัญหาการดำเนินงานในระบบคณะกรรมการดังกล่าว ผู้บริหารอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องได้ให้ข้อคิดเห็นที่
แตกต่างกันออกไปมีทั้งที่สนับสนุนและคัดค้านการมีระบบดังกล่าว ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย,
2530 : 31-58)

(1) ทบวงมหาวิทยาลัยไม่ควรกำกับดูแลสถาบันฯเอกชนเพื่อให้มีบรรทัดฐานหรือมาตรฐานที่เป็น
พิมพ์เดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐหรือสถาบันฯเอกชนด้วยกันเอง เพราะสถาบันฯต้องการเป็นตัวของตัวเอง
ต้องการมีเอกลักษณ์เด่นพิเศษแตกต่างจากสถาบันฯอื่น ๆ

(2) เสรีภาพทางวิชาการ ในสถาบันฯเอกชนได้รับความกระทบกระเทือนอย่างมากเนื่องจากบุคลากร
ภายในสถาบันฯไม่มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองในการจัดการเรียนการสอน การออกข้อสอบ และการวัดผล

การศึกษาต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของทบวงฯ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สถาบันฯ เอกชนไม่มีเสรีภาพทางวิชาการเช่นเดียวกับสถาบันของรัฐ

(3) สถาบันฯ ต้องแข่งขันกันสร้างคุณภาพมาตรฐานการศึกษา กับทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชนด้วยตนเอง เพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือและความนิยมในหมู่ประชาชนและสังคม เช่น พยายามเปิดสอนในสาขาที่มีความพร้อมหรือถนัดและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน สถาบันฯ ต้องปรับกิจการตลอดเวลาไม่เช่นนั้นสถาบันฯ ก็อยู่ไม่ได้ ดังนั้นทบวงฯ จึงไม่น่าห่วงใยในเรื่องนี้เลย ทั้งนี้เพราะมีสิ่งที่จะมามีอิทธิพลต่อสถาบันฯ หรือแรงกดดันภายนอกที่มากับการดำเนินงานของเอกชนนั้นมีมากมายอยู่แล้ว

(4) ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสอบไล่ภายนอกมีกว้างขวางมาก เริ่มตั้งแต่การแก้ไขข้อสอบไปจนถึงการตัดเกรด ย่อมอาจทำให้เกิดกรณีความขัดแย้งขึ้นได้ ดังเช่น กรณีที่อาจารย์พิเศษของสถาบันฯ เอกชนบางแห่งซึ่งมีตำแหน่งระดับศาสตราจารย์ก็ยังคงถูกกรรมการสอบไล่ภายนอกซึ่งมีอาวุโสน้อยกว่า (ระดับลูกศิษย์กับอาจารย์) เสนอแก้ไขข้อสอบและเกรดมาแล้ว ซึ่งนับเป็นเรื่องที่ขมขื่นมาก และแน่นอนว่าความรู้สึกดังกล่าวย่อมเกิดแก่อาจารย์พิเศษแน่นอน

(5) บางครั้งกรรมการสอบไล่ด้วยตนเองมีความเห็นแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสถาบันฯ โดยทางอ้อมได้ เพราะสถาบันฯ ยังต้องพึ่งพาอาจารย์จากสถาบันฯ ของรัฐอีกมาก

(6) สถาบันฯ บางแห่งนิยมชมชอบกับการมีคณะกรรมการสอบไล่ฯ เพราะเห็นว่ามีประโยชน์ในการรักษามาตรฐานและแก้ปัญหาดังกล่าวทางวิชาการภายในสถาบันฯ ได้ส่วนหนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า คณะกรรมการสอบไล่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของสถาบันฯ

สำหรับข้อเสนอที่จะให้มีการยกเลิกหรือผ่อนคลายการควบคุมดูแลมาตรฐานการศึกษาของสถาบันฯ เอกชนย่อมมีความเป็นไปได้เมื่อสถาบันฯ สามารถพิสูจน์ตัวเองได้ว่า สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน มีศักยภาพและความสามารถที่จะรับผิดชอบต่อการรักษาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา หากเป็นเช่นนั้น รัฐก็คงไม่จำเป็นต้องเข้าไปดูแลอีก และอาจกำหนดเป็นช่วงเวลาการรับรองมาตรฐานไว้เป็น 5-7 ปีแล้ว จึงมีการตรวจสอบหรือประเมินการรับรองมาตรฐานกันอีกครั้งหนึ่ง

คณะกรรมการมาตรฐานการศึกษาสาขาวิชา หมายถึง คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นโดยทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการรับรองวิทยฐานะของสถาบันฯ เอกชนพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับการขอรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สถาบันฯ เปิดดำเนินการ และติดตามประเมินผลเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาสาขาวิชาที่ได้รับอนุญาตเปิดดำเนินการ ตลอดจนพิจารณาหลักเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการรักษาและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา

คณะกรรมการพิจารณาการขอจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง คณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดตั้งหรือยกฐานะสถาบันฯ เอกชนขึ้นเป็น “มหาวิทยาลัย” (จากเดิมที่สถาบันฯ มีชื่อว่า “วิทยาลัย” และดำเนินการพิจารณาตรวจสอบว่า “วิทยาลัยเอกชน” ที่ขอปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยมีความพร้อมและดำเนินงานสอดคล้องหรือตรงกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด หลักเกณฑ์ที่กำหนดจะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ (กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2531 : 1-13)

- (1) ชื่อ
- (2) เครื่องหมายของมหาวิทยาลัย
- (3) วัตถุประสงค์
- (4) ที่ตั้งและทำเลที่ตั้ง
- (5) บริเวณ
- (6) อาคาร
- (7) อุปกรณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับที่ตั้ง บริเวณ และอาคาร
- (8) โครงการจัดการศึกษา
- (9) มาตรฐานการรับนักศึกษา
- (10) เครื่องแบบนักศึกษา
- (11) หลักสูตร
- (12) การวัดผล
- (13) ห้องสมุด
- (14) อุปกรณ์การศึกษา
- (15) จำนวนเงินทุนประเดิมและทรัพย์สินที่จะใช้ในการจัดตั้ง
- (16) กฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติของวิทยาลัยเกี่ยวกับอาจารย์ประจำและบุคลากรอื่น

การกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เพื่อกำกับดูแลพฤติกรรมกรรมการจัดการศึกษาของสถาบันฯ เอกชน นับว่าเป็นประโยชน์อย่างน้อยก็สามารถใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถาบันฯ เอกชนได้ สามารถทราบถึงมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามประเด็นที่ควรพิจารณาก็คือ หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมานั้น “สูง” หรือ “ต่ำ” หรือ “เหมาะสม” เพียงใด ผู้ปฏิบัติตามเกณฑ์ (หรือนโยบาย) สามารถปฏิบัติได้หรือมีโอกาสดังปฏิบัติตามได้หรือไม่ เพียงใด หลักเกณฑ์มีทาง

ออกหรือสร้างความยืดหยุ่นบ้างหรือไม่อย่างไร และที่สำคัญคือจะสามารถล่วงรู้ได้อย่างไรว่า สถาบันฯ ได้ดำเนินงานตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่ หรือมี “เทคนิค” ที่จะหลบเลี่ยงมาตรการดังกล่าวหรือไม่ เพียงใด

จากการวิจัยและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายหรือผลักดันรวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายหรือเกณฑ์มาตรฐานที่ทางทบวงฯ กำหนด พบข้อความจริงบางประการที่น่าสนใจไม่น้อย ขอยกตัวอย่างกรณีของเกณฑ์เกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของสถาบันฯ ที่ขอปรับสภาพเป็นมหาวิทยาลัย ข้อที่ 8 กำหนดว่า “...จำนวนอาจารย์ประจำในภาพรวมของมหาวิทยาลัยต้องมีสัดส่วนคุณวุฒิระหว่างปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เท่ากับ 1 : 6 : 3 และสัดส่วนระหว่างอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา เท่ากับ 1 : 20 ส่วนในกรณีที่มีอาจารย์พิเศษต้องมีสัดส่วนอาจารย์ประจำรวมอาจารย์พิเศษต่อนักศึกษาไม่น้อยกว่า 1 : 10” เป็นต้น หลักเกณฑ์ดังกล่าวนับเป็นเรื่องที่ยากลำบากต่อการปฏิบัติตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่สถาบันฯ ค่อนข้างที่จะขาดแคลนอาจารย์โดยเฉพาะอาจารย์ประจำ ในทางปฏิบัติสถาบันฯ อาจต้องสรรหาและรวบรวมรายชื่อและคุณวุฒิของบุคคลในวงการต่าง ๆ มาใส่ในแบบฟอร์มเสนอทบวง

ดังนั้น ในการกำกับดูแลให้สถาบันฯ เอกชนมีพฤติกรรมในทางที่รัฐบาลต้องการย่อมไม่อาจที่จะใช้กลยุทธการกำหนดกฎระเบียบอย่างเดียวได้เสมอไปต้องใช้กลยุทธอื่น ๆ ประกอบด้วย เกี่ยวกับกลยุทธการนำนโยบายไปปฏิบัตินี้ จอร์จ บัลช์ (George Balch, 1980) ได้เสนอไว้ 4 กลยุทธด้วยกัน คือ 1) กลยุทธการให้ข่าวสาร (Information Strategies) 2) กลยุทธการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก (Facilitation Strategies) 3) กลยุทธการใช้กฎระเบียบ (Regulation Strategies) และ 4) กลยุทธการให้สิ่งจูงใจ (Incentive Strategies)

การใช้กลยุทธการให้ข่าวสาร อาจพิจารณาจากการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านอุดมศึกษาจากทบวงมหาวิทยาลัย กลยุทธการอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือ อาจทำได้โดยการให้ความสะดวกหรือให้บริการที่รวดเร็วในด้านบริการการศึกษาตลอดจนความช่วยเหลือทางการเงิน ส่วนกลยุทธการใช้กฎระเบียบ อาจดำเนินการได้โดยการให้สถาบันฯ รายงานผลการดำเนินงาน การตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตลอดจนการกำหนดนโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการอุดมศึกษาและตั้งบนพื้นฐานทางทฤษฎีที่เหมาะสม (Sound Theory) ส่วนกลยุทธการจูงใจอาจดำเนินการได้ โดยการให้สิทธิพิเศษแก่สถาบันฯ เอกชนด้วยการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีให้แก่สถาบันฯ การลดหย่อนภาษีสำหรับผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานไปเรียนในสถาบันฯ เอกชน (โดยเฉพาะบุคคลที่มีรายได้ต่ำถึงปานกลาง เป็นต้น) การเชิญผู้บริหารของสถาบันฯ เอกชนเข้าร่วมเป็นกรรมการในการกำหนดนโยบายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนการให้อิสระเสรีแก่สถาบันฯ เอกชนที่จะจัดการศึกษาโดยอิสระ โดยใช้กลไกทางการตลาดเป็นตัวควบคุม โดยที่ทบวงฯ ซึ่งเป็นตัวแทนรัฐบาลคอยให้

การดูแลหรือควบคุมกติกากการแข่งขันระหว่างสถาบันฯเอกชนด้วยกัน หรือสถาบันฯเอกชนกับสถาบันฯของรัฐ เพื่อไม่ให้เกิดการได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันและลดการผูกขาดตัดตอนที่จะเกิดขึ้น

การวิเคราะห์ด้านพฤติกรรม

การศึกษาวิจัยในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์ “พฤติกรรม” ขององค์การหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งระบบ โดยใช้แนวทางการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) มาเป็นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมองค์การสถาบันฯเอกชน ศึกษาวิเคราะห์ถึง “สาเหตุ” และ “ผล” ของพฤติกรรมบุคคลระดับต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังจะศึกษาถึงเทคนิคหรือวิธีการในการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคลากรของสถาบันฯเอกชนอีกด้วย

จากการศึกษาในบทและหัวข้อที่ผ่านมา ทำให้เราทราบว่า สถาบันฯเอกชนเกิดขึ้นมาก็ด้วยความปรารถนาของภาคเอกชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการอุดมศึกษาของชาติ เพื่อแบ่งเบาภาระด้านการบริหารงบประมาณแผ่นดินที่จะจัดเพื่อการอุดมศึกษา และเพื่อที่สถาบันฯเอกชนจะสามารถ “อยู่รอด” และ “เจริญก้าวหน้า” ในการดำเนินกิจการอุดมศึกษาได้

ภารกิจที่สำคัญของ “อุดมศึกษา” อันได้แก่ การวิจัย การเรียนการสอน หรือการผลิตบัณฑิตและการบริการวิชาการ ตลอดจนการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในทางสากลจึงถือเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปด้วย

การพัฒนาการบริหาร แม้ว่าจะพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการบริหารไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่หากขาดพฤติกรรมทางการจัดการหรือการบริหารที่เหมาะสม ก็ย่อมที่จะส่งผลถึงการสร้างผลผลิตโดยรวมของสถาบันฯเอกชน ส่งผลถึงโครงสร้าง รวมทั้งกระบวนการบริหารงานที่เหมาะสมได้ด้วย นอกจากนี้หากเป้าหมายของสถาบันฯกับเป้าหมายของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน ก็ย่อมถือเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาสถาบันฯ แต่ถ้าเป็นกรณีตรงกันข้ามคือ เป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือสถาบันฯ การพัฒนาการบริหารของสถาบันฯในด้านต่าง ๆ ก็ไม่อาจที่จะประสบความสำเร็จได้

สถาบันอุดมศึกษา เป็นสถาบันที่สำคัญของสังคมในการที่เป็น “ผู้นำ” หรือเป็น “ผู้สร้างภูมิปัญญา” ให้กับสังคม ให้คนในสังคมรู้จักคิดพิจารณาใช้เหตุผล มีความสามารถทางวิเคราะห์วิจัยปัญหาต่าง ๆ ด้วย

ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ให้คนในสังคมมีทั้งคุณวุฒิและคุณธรรมในการสร้างสรรค์หรือจรรโลงสังคมให้เป็นไปในทิศทางที่พึงปรารถนา นั้นเอง

ประเด็นที่ควรพิจารณาในที่นี้ก็คือ ทำอย่างไรบุคลากรหลักของสถาบันฯ อันได้แก่ อาจารย์ของสถาบันฯจึงจะเป็นผู้ที่สามารถที่จะถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถทำการวิจัย ตลอดจนสามารถบริการสังคมหรือบำรงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่ โดยที่อาจารย์มีความพึงพอใจในการกระทำภารกิจต่าง ๆ เหล่านั้น

มโนกรรม ได้แก่ หัตถคดี ค่านิยม ตลอดจนอุดมการณ์ต่าง ๆ อันได้แก่ ความเชื่อถือในเรื่องต่าง ๆ ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการแสดงออกหรือพฤติกรรมทางกายและทางวาจา กล่าวคือ หาก “อาจารย์” มีความรู้ ความเชื่อ หัตถคดี ตลอดจนค่านิยม ต่อปรัชญาหรืออุดมการณ์อุดมศึกษาในลักษณะที่ “ไม่ถ่องแท้” หรือผิดเพี้ยนไป การแสดงออกหรือพฤติกรรมทั้งกายกรรมและวจีกรรมย่อมเป็นไปในทิศทางที่ไม่พึงปรารถนา ดังนั้น การ “ปลูกฝัง” อุดมการณ์หรืออุดมคติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นจึงถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลในทุกระดับของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การที่จะให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อาจดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ การชักชวนให้เปลี่ยน การทำให้เกิดความเชื่อขึ้นมาใหม่ การให้ได้รับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ การให้มีโอกาสกล่าววาจาเพื่อสนับสนุน พฤติกรรมที่จะเปลี่ยน และการให้บุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สามารถมีพฤติกรรมใหม่ได้ (เฉลียว บุรีภักดี , 2517 : 225-226)

มูลเหตุหรือที่มาของพฤติกรรม

พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลมาจากปัจจัย 2 ด้านด้วยกันคือ 1) ปัจจัยภายใน และ 2) ปัจจัยภายนอก (อมร รักษาสัตย์, 2529 และ วุฒิชัย จานงค์, 2523)

สาเหตุภายใน ก็คือ สาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลเอง ได้แก่ ความตั้งใจหรือเจตนาในการเข้ามาทำงานในสถาบันฯ ลักษณะนิสัยใจคอ ความทะเยอทะยาน และแรงจูงใจ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาของบุคคลนั้น ๆ หรือกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและการบริหาร

ตัวแบบหรือระบบความสัมพันธ์ของแหล่งที่มาของพฤติกรรมบุคคลข้างต้น สามารถอธิบายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออาจารย์สถาบันฯเอกชนได้เป็นอย่างดีและชัดเจน กล่าวคือ หากอาจารย์

มีความตั้งใจแต่เริ่มแรกที่เข้าไปทำงานว่าจะปฏิบัติงานให้สมกับที่ได้ชื่อว่า “อาจารย์มหาวิทยาลัย” ย่อมต้องพยายามเพิ่มพูน “วิทยายุทธ์” หรือ “วิชาการ” ในสาขาวิชาที่ตนร่ำเรียนมาให้แตกฉาน สามารถถ่ายทอดวิชาการเหล่านั้นให้นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังต้องวิจัยค้นคว้าเพื่อตรวจสอบทฤษฎีหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนการบริการวิชาการแก่ชุมชน หากเป็นกรณีตรงกันข้าม อาจารย์มีความตั้งใจที่จะเข้าไปทำงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อหาประสบการณ์ชั่วครั้งชั่วคราว หรือเพื่อหารายได้จากการสอน ความพยายามที่อาจารย์จะพัฒนาตนเองทางวิชาการย่อมมีน้อยหรือไม่มีเลย ส่วนในระดับบริหารก็เช่นกัน อุดมการณ์หรือความตั้งใจของผู้บริหารย่อมส่งผลถึงการกำหนดนโยบายหรือทิศทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวคือ หากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถหรือมีความเข้าใจอุดมการณ์ของการอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารอุดมศึกษามาก่อน เห็นความสำคัญของวิชาการว่าเป็นหน้าที่หลักที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจมากที่สุด เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว มีจริยธรรมทางการบริหารและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ฯลฯ แล้วทิศทางการพัฒนาของสถาบันฯ เอกชนย่อมเป็นไปในลักษณะที่พึงปรารถนา หากเป็นกรณีตรงกันข้าม สถาบันฯ ก็คงต้องหยุดการพัฒนาและมีความเร่งในการพัฒนาที่ช้าลง หรือแม้กระทั่งอาจต้องล้มเลิกกิจการไปเลยก็ว่าได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายหรืออุดมการณ์ของผู้บริหารและอาจารย์ของสถาบันฯ เอกชนย่อมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และความพยายามใด ๆ ในการที่จะปลูกฝังอุดมการณ์ ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ถูกต้องหรือสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสถาบันฯ ย่อมเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุนและส่งเสริมเป็นอย่างมากด้วย

จากการวิจัยของผู้วิจัยเองในเรื่อง “สถานภาพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” (2526) พบว่า อาจารย์สถาบันฯ เอกชนส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับการยกย่องนับถือหรือยอมรับจากสังคมไทยน้อยกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า อาจารย์ของสถาบันฯ เอกชนขาดความภาคภูมิใจในสถานภาพของตนเอง เนื่องจากถูกมองจากสังคมภายนอกว่าเป็นผู้ด้อยคุณภาพ “ทำงานเพื่อเงิน” แม้แต่เจ้าของหรือผู้บริหารหรือนักศึกษาของสถาบันฯ เองก็ยังมองว่า อาจารย์ที่สอนในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเอกชนเป็น “ลูกจ้าง” ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่เข้ามาทำงานในสถาบันฯ เอกชนอาจเข้ามาเพราะมีใจรักในวิชาชีพ อาจารย์ เข้ามาด้วยความสมัครใจ และไม่ใช่ว่าเพื่อเงินเพียงอย่างเดียว มีความใฝ่ฝันที่จะมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพอาจารย์และทางวิชาการ ส่วนทัศนคติต่ออาจารย์มหาวิทยาลัยรัฐบาลนั้น อาจารย์สถาบันฯ เอกชนมองว่าอาจารย์ที่เป็นข้าราชการนั้นเป็นที่ยอมรับของประชาชน มีสถานภาพและความมั่นคงในอาชีพมากกว่าอาจารย์สถาบันฯ เอกชน ฯลฯ ซึ่งหากจะวิเคราะห์ลงไปอย่างลึกซึ้งแล้ว ก็จะพบว่า ค่านิยมของสังคมไทยนั้นให้การนิยม

ยกย่องข้าราชการมาช้านานแล้ว ดังคำกล่าวที่ว่า “สิบพ่อค้าไม่เท่าหนึ่งพระยาเลิยง” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมด้านอำนาจนิยมของคนไทยซึ่งนิยมความเป็น “เจ้าคนนายคน” ฯลฯ และก็ไม่น่าแปลกใจที่อาจารย์สถาบันฯจะรู้สึกเช่นนั้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ หรือการเมือง เราก็อาจพบความจริงที่ว่าปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปมากในเรื่องเหล่านี้ ค่านิยมของคนไทยที่มีต่อสิ่งที่มีคุณค่าในสังคม เช่น อำนาจ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความมั่งคั่ง ฐานะทางสังคมหรือเงิน ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปแล้วก็เป็นได้ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ข้าราชการระดับ “สมอง” ลาออกจากราชการไปอยู่ภาคเอกชนมากขึ้นเรื่อย ๆ หรือแม้แต่พฤติกรรมการทำงานทำของบัณฑิต หรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ ก็ยังนิยมไปทำงานในภาคธุรกิจเอกชน หรือประกอบอาชีพอิสระมากกว่าที่จะมุ่งเข้ารับราชการเช่นที่เคยเป็นมา (จิระ พงษ์สงครามย์, 2532)

อย่างไรก็ตาม โดยหลักการแล้ว นักวิชาชีพย่อมไปทำงานที่ใดก็ได้ที่เขามีโอกาสได้ใช้วิชาความรู้ที่ร่ำเรียนมาให้เกิดประโยชน์ ได้รับสิทธิและหน้าที่จากการเป็นนักวิชาชีพของเขา และก็เป็นที่น่าทึ่งกันไปแล้วว่า การตีค่าหรือประเมินค่าสถานภาพหรือฐานะตำแหน่งใด ๆ นั้น นอกจากจะพิจารณาจากค่านิยมของสังคมหนึ่ง ๆ แล้ว ยังรวมการพิจารณาถึงการแสดงบทบาทหน้าที่และการได้รับสิทธิต่าง ๆ จากสถานภาพหรือตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย (Charles Cooley, 1956 : 253) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากนักวิชาชีพมีตำแหน่ง “อาจารย์” ในสถาบันฯเอกชนแล้ว ผู้มีสถานภาพอาจารย์ได้กระทำหน้าที่ของตนเองมากน้อยเพียงใดและมีคุณภาพอย่างไร สอนหนังสืออย่างไร วิจัยเรื่องอะไรและมีคุณภาพอย่างไร มีโอกาสไปบริการสังคมหรือไม่ และเป็นไปในลักษณะใด ฯลฯ หากการกระทำหน้าที่มีอยู่อย่างครบถ้วน สถานภาพอาจารย์ของสถาบันฯเอกชนย่อมมีโอกาสที่จะสูงเด่นทัดเทียมกับสถานภาพอื่น ๆ ในสังคมไทยได้ นอกจากนี้ หากอาจารย์ของสถาบันฯเอกชนได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ อาทิ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงาน สวัสดิการที่ได้รับ และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวมีอยู่ในระดับสูง สถานภาพอาจารย์ก็จะสูงเด่นตามไปด้วยเช่นกัน

“พฤติกรรม” ต่าง ๆ ค่านิยมและทัศนคติของอาจารย์ของสถาบันฯเอกชนมีส่วนสำคัญต่อการแสดงบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์ กล่าวคือ หากอาจารย์มีค่านิยมและทัศนคติที่ไม่ชัดเจนต่อนักวิชาชีพอาจารย์ และต่อสถาบันฯที่ตนสังกัด ก็ย่อมที่จะมีส่วนทำให้การสอน การวิจัย และการบริการสังคมทางวิชาการขาดทิศทางที่ถูกต้อง หรือไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรจะเป็นได้ ตามหลักการของการพัฒนาองค์การ อาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรทำหน้าที่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) ให้กับสถาบันฯที่ตนสังกัด โดยที่ควรเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษบางประการคือ ประการแรก ควรเป็นผู้มีคุณสมบัติเพียบพร้อมทางด้านวิชาการที่ตนได้รับการฝึกฝนอบรมมาเป็นอย่างดี และแจ่มแจ้งจนอยู่ในขั้นที่จะสามารถแสดง ฝึกสอนและถ่ายทอด รวมทั้ง

สามารถให้คำปรึกษาแนะนำกับกลุ่มคนที่ตนเกี่ยวข้อง จนเป็นที่เข้าใจดี เพื่อให้กลุ่มยอมรับและเกิดความเลื่อมใสศรัทธาได้ ประการที่สอง ควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของนักวิจัย รู้ลึกถึงเหตุผลต่าง ๆ รอบตัวอย่างละเอียดถี่ถ้วน รู้จักแหล่งที่ตนจะขอความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความอดทนต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากที่ตนเคยชิน มีอุดมการณ์ที่จะทำงานหนัก มุ่งพัฒนาสังคมและองค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ให้ไปสู่ระดับที่มีความเจริญสูงขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะต้องเหนื่อยยากหรือเสี่ยงอันตราย (สนิท สมัการ, 2510 : 164)

อย่างไรก็ตาม การที่จะให้อาจารย์ของสถาบันฯ เอกชนพัฒนาตนเองหรือสร้างภาวะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ด้านเดียวโดยปราศจากการช่วยเหลือและสนับสนุนจากสถาบันฯ เอกชนด้วยทางหนึ่ง สถานภาพของสถาบันฯ และอาจารย์ก็คงจะดีหรือสูงเด่นได้โดยยาก ดังนั้น จึงควรที่สถาบันฯ จะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งนี้ ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจให้อาจารย์ในทุกรูปแบบ และต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

การสนับสนุนและการสร้างขวัญและกำลังใจให้อาจารย์ประจำ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจที่สำคัญได้แก่ ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่สถาบันฯ ต้องจ่ายให้กับอาจารย์ อันได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ส่วนสิ่งจูงใจที่สำคัญอีกอย่างที่มีความสำคัญก็คือ ผลตอบแทนหรือรางวัลที่อาจารย์ได้จากการเข้าไปทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ การยอมรับจากเพื่อนและผู้บังคับบัญชาและนักศึกษา และการมีชื่อเสียง เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะให้อาจารย์ได้รับสิ่งจูงใจทั้งสองอย่างควบคู่กันไป เพื่อที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้อาจารย์ปฏิบัติภาระหน้าที่ทั้งการสอน การวิจัย และการบริการชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาวิจัยของ ประกอบ คุปรัตน์ (2533) พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ของสถาบันฯ เอกชนยังคงมุ่งเน้นที่การสอนเป็นหลัก ส่วนการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคมทำกันน้อย ผลการวิจัยนี้น่าเชื่อถือว่ามีความจริงอยู่มาก แต่หากจะวิเคราะห์เจาะลึกลงไปแล้วจะเห็นว่า เป็นเพราะผู้บริหารสถาบันฯ มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการทำวิจัยและการบริการชุมชนของอาจารย์ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การสรรหา และคัดเลือกอาจารย์มาทำงานในสถาบันฯ เอกชนก็เพื่อให้มาทำการสอนนักศึกษาในระดับต่าง ๆ มากกว่าที่จะจ้างมาเพื่อให้ทำหน้าที่วิจัยเพียงอย่างเดียว งานวิจัยจึงเป็นงานรองของอาจารย์และเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งเวลาและงบประมาณจำนวนมาก เมื่ออาจารย์ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนการสอน เวลาที่จะอุทิศให้กับการวิจัย และการศึกษาค้นคว้าหรือเขียนตำราหรือเอกสารการสอนจึงมีจำกัด ดังนั้นผู้บริหารจึงอาจสนับสนุนให้มีการวิจัยได้ในหลายลักษณะ อาทิ การวิจัยปัญหาการดำเนินงานของ

สถาบันฯ (สามารถทดแทนการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกให้มาทำการวิจัยได้) การวิจัยหลักสูตรที่สถาบันฯสนใจ การวิจัยตำราที่ใช้ประกอบการสอนในรายวิชา การส่งเสริมให้อาจารย์เขียนตำรา รวมทั้งการเป็นสื่อกลางในการ ดำเนินการขอทุนอุดหนุนการวิจัยจากภายนอก (ทั้งในและต่างประเทศ) การอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ สามารถลาเพื่อการวิจัย (6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น)

เป็นที่น่าสังเกตประการหนึ่งว่า สถาบันฯเอกชนส่วนใหญ่มักแต่งตั้งอาจารย์ให้ดำรงตำแหน่งทางการ บริหารของสถาบันฯด้วย อาทิ รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนักหรือศูนย์ เลขานุการ คณะ เป็นต้น โดยอาจมีการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินประจำตำแหน่งให้ นอกเหนือจากเงินเดือนที่อาจารย์ ได้รับ ดังนั้น โอกาสที่อาจารย์จะพัฒนาตนเองทางวิชาการก็จะมีน้อยลงไปอีก ทั้งนี้เพราะต้องทั้งสอนนักศึกษา และบริหารงานด้วย อย่างไรก็ตาม ก็คงเป็นเรื่องที่อาจารย์ต้องตัดสินใจและวางแผนพัฒนาวิชาชีพตัวเองว่า จะ มุ่งไปสู่ทิศทางใดคือจะเอาดีทางด้านใดระหว่าง “ตำแหน่งวิชาการ” กับ “ตำแหน่งทางบริหาร” หรือจะบริหาร เวลาเพื่อเอาดีทั้งสองอย่าง ซึ่งก็คงจะเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

นพดล กรรณิการ์ กับงานวิจัยเรื่อง “จุดวิกฤตในสถาบันทางวิชาการของไทย : มุมมองทางสังคม วิทยา” (2538 : 32) ได้ระบุถึงจุดวิกฤตในการพัฒนางานวิชาการและงานวิจัยของคณาจารย์ในสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

“...สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบปัญหาในเรื่องปริมาณการผลิตผลงานทางวิชาการอยู่ใน ระดับต่ำ ทั้งนี้ก็ด้วยสาเหตุต่อไปนี้ (1) คณาจารย์ที่อยู่ในสถาบันฯเอกชนมีช่วงเวลาไม่มาก พอที่จะผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัย เพราะต้องออกไปประกอบอาชีพเสริมหลังจากใช้ เวลาอยู่ในสถาบันตามระเบียบข้อบังคับแล้วเพื่อหารายได้พิเศษให้กับตนเองจนไม่มีเวลา เพียงพอที่จะผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัยออกมาหรือหากยังพยายามผลิตทั้ง ๆ ที่มีช่วง เวลาไม่เพียงพอก็จะมีผลให้ผลงานวิชาการนั้น ๆ มีคุณภาพต่ำ (2) เมื่อค่าตอบแทนใน ตำแหน่งบริหารในสถาบันฯเอกชนสูง คณาจารย์หลายคนที่อยู่ในตำแหน่งบริหารของ สถาบันฯเอกชนจึงทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเพื่อเสนอ ผลงานให้ผู้บริหารระดับสูงรับรู้ในความสามารถของการบริหารอันเชื่อว่าเมื่อผู้บริหารระดับ สูงมีความพึงพอใจในผลงานแล้วก็จะได้อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ให้ยาวนานที่สุด แต่ก็ได้ละ เลยการผลิตผลงานด้านวิชาการไป... ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐก็ประสบปัญหาที่ว่า คณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการกลับมีตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันที่ตนสังกัด เพราะมีค่าตอบแทนต่ำ คณาจารย์ของรัฐจึงมุ่งไปที่การผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อขอ

ตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้นเพื่อนำไปเป็นใบเบิกทางเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ของสาขาอาชีพอื่น ๆ เช่นตำแหน่งที่ปรึกษาของนักการเมืองของนักธุรกิจและทำงานในองค์กรอื่น ๆ ที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อกลุ่มนักศึกษาในสถาบันที่ตนสังกัดโดยเฉพาะในเรื่องของการตามหาอาจารย์เพื่อเข้าพบและปรึกษาเรื่องการศึกษาซึ่งส่งผลเสียต่อภาพรวมของสถาบันทางวิชาการของไทยอีกประเด็นหนึ่ง...

สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนการบริหารมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมของอาจารย์ในสถาบันฯ เอกชน ดังนั้น หากผู้บริหารสถาบันฯ ควบคุมสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของสถาบันฯ ให้เหมาะที่จะเป็นสำนักศึกษาและวิจัย มีบรรยากาศทางวิชาการ ให้อิสระหรือเสรีภาพทางวิชาการที่เหมาะสม ไม่ยึดถือกฎระเบียบว่าเป็น “เป้าหมาย” ในการดำเนินงาน จนทำให้บรรยากาศของการทำงานวิชาการอึดอัดน่าเบื่อหน่าย จนอาจทำให้บุคลากรหรืออาจารย์บางท่านทนไม่ได้ต้องออกจากสถาบันฯ ไป ควบคุมบริหารหรือทำการ “นำ” ในบรรดาผู้ที่เสมอกัน ไม่ใช่แบบ “นายกับบ่าว” และที่สำคัญคือ ต้องพยายามที่จะลดความเป็น “ระบบราชการ” (Debureaucratization) ในสถาบันฯ ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความล่าช้า ยึดระเบียบปฏิบัติการต่อบุคลากรเสมือน “เครื่องจักร” ที่ไม่มีชีวิต มีขั้นตอนมากมายและหยาบหยาบ ก็คงจะทำให้การบริหารหรือดำเนินงานอุดมศึกษาเอกชนก้าวรุดหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด หลักฐานเชิงประจักษ์ก็ได้แก่ การที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐพยายามที่จะออกจากระบบราชการที่รัดรั้งสถาบันฯ ของรัฐมาเป็นเวลาช้านาน มาใช้รูปแบบที่เป็นอิสระเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพของสถาบันฯ

หากจะมีประเด็นคำถามว่า “ระบบบริหารของสถาบันฯ เอกชนให้ความมั่นคงหรือความก้าวหน้าในการทำงานหรือไม่ เพียงใด” คำตอบก็คือ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลและมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลหรือสมาชิกของสถาบันฯ หากอาจารย์หรือบุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสอน การวิจัย และการบริหาร ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ) ได้เป็นอย่างดี จนสามารถสร้างการยอมรับและศรัทธาให้เกิดในใจของผู้อื่นได้ อาจารย์ก็必将มีความมั่นคง ดังนั้น “ผลงาน” จะเป็นเครื่องชี้วัดสำคัญของการมีสมรรถนะหรือศักยภาพของบุคคลหรือคุณค่าในตัวบุคคล หากไม่แล้วบุคคลก็จะไร้ค่า

อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยมีโอกาสคลุกคลีอยู่ในวงการอุดมศึกษาเอกชน ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือตั้งแต่ปี 2526 เป็นต้นมา ผู้วิจัยมีข้อสังเกตบางประการคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถาบันฯ เอกชน ขึ้นอยู่กับแนวคิดหรือปรัชญาทางด้านอุดมศึกษาผสมผสานกับกลยุทธ์ด้านการบริหารธุรกิจหรือการบริหารการพัฒนาโดยมองสถาบันฯ เอกชนในเชิงระบบเปิด (Open System) กล่าวได้ว่า หากผู้บริหาร

ขาดปัจจัยอย่างหนึ่งอย่างใดหรือทั้งหมด โอกาสที่การบริหารอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะมีน้อยมากหรือไม่มีเลย แต่หากมีทุกปัจจัยดังกล่าวการดำเนินการสถาบันฯก็จะได้รับการยอมรับและยกย่องนับถือจากสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ประชาชน นักศึกษา และสังคมโดยรวม (นพ. ศรีบุญนาค, 2528)

ยิ่งไปกว่านั้น เทคนิคการบริหารบางอย่างอาจนำมาประยุกต์ใช้ได้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นั่นคือ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ต่าง ๆ อาทิ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ฯลฯ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะการบริหารของภาคเอกชนที่ยืดหยุ่นและสัมผัสต่อเทคโนโลยีทางการจัดการได้เป็นอย่างดี นั่นเอง

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	เห็นด้วย ร้อยละ (จำนวน)	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ (จำนวน)	รวม ร้อยละ (จำนวน)
3	ท่านคิดว่าปัจจัยในข้อใดที่ควรได้รับการปรับปรุงในสถาบันที่ท่านสังกัด - นโยบายและการบริหารงาน - สภาพการทำงานหรือบรรยากาศการทำงาน - ความมั่นคงในการทำงาน - เงินเดือนหรือค่าตอบแทน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถาบันฯ - การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ - การกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ - ความก้าวหน้าในการทำงาน	 43.7 (98) 38.8 (87) 29.0 (65) 62.0 (139) 38.8 (87) 33.9 (76) 37.0 (83) 44.2 (99)	 56.3 (126) 61.2 (137) 71.0 (159) 38.0 (85) 61.2 (137) 66.1 (148) 63.0 (141) 55.8 (125)	 100.0 (224) 100.0 (224) 100.0 (224) 100.0 (224) 100.0 (224) 100.0 (224) 100.0 (224) 100.0 (224)
4	การติดต่อสื่อสารในสถาบันที่ท่านสังกัดมีลักษณะดังข้อใด - ใช้การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่าการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน	50.0 (112)	50.0 (112)	100.0 (224)

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	เห็นด้วย ร้อยละ (จำนวน)	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ (จำนวน)	รวม ร้อยละ (จำนวน)
	- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผนการดำเนินงาน - กล่าวคือเน้นการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าจากบนลงล่าง	38.4 (86)	61.6 (138)	100.0 (224)
	- เน้นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่แน่นอนตายตัว	33.0 (74)	67.0 (150)	100.0 (224)
5	บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในสถาบันที่ท่านสังกัดเป็นไปในลักษณะใด - เป็นไปโดยเปิดเผยบุคลากรมีความไว้วางใจกันและมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี - ต่างคนต่างอยู่ บุคลากรมักจับกลุ่มพูดคุยหรือติดต่อกันเฉพาะกับสมาชิกในหน่วยงานเดียวกันมากกว่าที่จะไปติดต่อกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบันฯ	44.6 (100.1)	55.4 (124)	100.0 (224)
		44.2 (99)	55.8 (125)	100.0 (224)

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับที่	คำถาม	เห็นด้วย ร้อยละ (จำนวน)	ไม่เห็นด้วย ร้อยละ (จำนวน)	รวม ร้อยละ (จำนวน)
6	ท่านคิดว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ น่าจะเหมาะสม หรือสามารถนำมาใช้ ในการบริหารงานในสถาบันที่ท่าน สังกัดได้ดีที่สุด			
	- เสรีนิยม	7.1 (16)	92.9 (208)	100.0 (224)
	- ประชาธิปไตย	82.1 (184)	17.9 (40)	100.0 (224)
	- เผด็จการ	5.4 (12)	94.6 (212)	100.0 (224)

พฤติกรรมกรรมการบริหารของนักบริหารที่มาจากภายนอกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นักวิชาการที่เกษียณอายุงานราชการผู้เข้ามาช่วยสถาบันบริหารงานอุดมศึกษา มีพฤติกรรมการทำงานการบริหารที่น่าสนใจดังนี้คือ

1. รักษาระบบเดิมให้คงอยู่ หรือไม่เปลี่ยนแปลงระบบบางอย่างของสถาบันฯ
2. เปลี่ยนแปลง/พัฒนาระบบบริหารไปสู่มาตรฐานที่ตนเองยึดถือ
3. ข้อ 1 และข้อ 2 หรือพฤติกรรมผสม

(1) การรักษาระบบเดิมให้คงอยู่ ทั้ง ๆ ที่ระบบดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว นักวิชาการที่เกษียณอายุทางราชการมาจะบริหารงานโดยมุ่งสนองความต้องการหรือนโยบายของเจ้าของกิจการ หรือผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งเป็นสำคัญ อาทิ หากเจ้าของกิจการ (เจ้าของคนเดียว) มีนโยบายประหยัด การเสนอโครงการหรืองานต่าง ๆ ก็จะอยู่ในแนวนโยบายดังกล่าว หากเจ้าของกิจการต้องการยกฐานะสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัย นักวิชาการที่เกษียณอายุราชการมาจากมหาวิทยาลัยของรัฐหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่จะเร่งดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือแนวนโยบายที่กำหนดขึ้นมา

ผู้บริหารจะไม่กล้าคิด ตัดสินใจ หรือเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ที่อาจกระทบกระเทือนความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าของกิจการกับตนเอง เป้าหมายสำคัญก็คือ การสนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ ดังนั้น การสนองความต้องการของสมาชิกอื่น ๆ เช่น บุคลากรหรืออาจารย์จึงมีน้อยหรือไม่มีเลย อาจารย์และบุคลากรจะมองว่านักวิชาการดังกล่าวเข้ามาในสถาบันฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์อันที่ตนจะพึงมีพึงได้ “เอาตัวรอด” มากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือของประชาคมวิชาการในสถาบันฯ ผลตอบแทนที่นักวิชาการเหล่านี้จะได้ก็มีหลายประการคือ (1) เงินเดือนหรือค่าตอบแทน ซึ่งจากการสำรวจจะอยู่ในช่วง 50,000 บาทขึ้นไป ตัวเลขค่าตอบแทนจะสูงหรือต่ำอย่างไร ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงและประสบการณ์ในการบริหารและทางวิชาการของนักวิชาการ (2) การได้รับการยอมรับยกย่องและนับถือจากสถาบันฯ รวมทั้งเกียรติยศและศักดิ์ศรีต่าง ๆ ที่ตนเองจะได้รับเมื่อมาดำรงตำแหน่งบริหารในสถาบันฯ รู้สึกว่าตนเองมี “คุณค่า” มากกว่าการพักผ่อนอยู่กับบ้านหลังเกษียณอายุราชการ และนักวิชาการบางท่านอาจรู้สึกว่าได้รับตำแหน่งสำคัญในสถาบันฯ และเป็นตำแหน่งที่ตนไม่เคยได้เข้าไปดำรงในขณะที่ยังรับราชการ ความรู้สึกดี ๆ ทำนองนี้เองที่เป็นแรงผลักดันให้นักวิชาการดังกล่าว ตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถที่ตนมีอยู่ ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องแปลกแต่อย่างใด หากนักวิชาการจะมีพฤติกรรมที่ “ไม่ขัดแย้ง” กับเจ้าของกิจการหรือผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(2) พฤติกรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นพฤติกรรมแห่งการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยยึดรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหลักอุดมศึกษาเป็นเกณฑ์มาตรฐาน นักวิชาการเหล่านี้จะยึดแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวแล้วพยายามผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ตนสังกัดดำเนินงานไปในทิศทางหรือมาตรฐานที่ตนเองยึดถือ หากจำเป็นต้อง “ปะทะ” กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ก็ต้องทำให้นักวิชาการดังกล่าวจะยึดหลักเกณฑ์และมาตรฐานของการบริหารอุดมศึกษาจนอาจไม่คำนึงถึง “ความชอบ” (Preference) ของเจ้าของกิจการ อาจเกิดความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่สามารถประนีประนอม (Compromise) กันได้ อาทิ เจ้าของกิจการมีนโยบายประหยัดสูงสุด หากนักวิชาการไม่ดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว ก็อาจเกิดความขัดแย้งในลักษณะ “Win-lose Situation” หรือการแข่งขัน (Competition) จนนักวิชาการอาจต้องออกจากสถาบันฯ ไปก็ได้

(3) พฤติกรรมผสม หมายถึง พฤติกรรมของนักวิชาการที่ยึดทางสายกลาง กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับทั้งตัวเจ้าของกิจการ และหลักการรวมทั้งกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการการปรับตัวและความอดทนอย่างสูงของนักวิชาการในการที่จะให้เจ้าของกิจการ “ยอมรับ” “รับรู้” หรือ “ริเริ่ม” งานหรือโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ควรจะมีและดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นสากลอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ตารางที่ 41 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้จูงใจบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าสถาบันที่ท่านสังกัดจูงใจบุคลากรโดยเน้นปัจจัยในด้านใด		
- ปัจจัยที่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เป็นต้น	22	9.8
- ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ยกย่องชมเชย มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น	31	13.8
- เน้นทั้งปัจจัยที่เป็นและไม่เป็นตัวเงิน	88	39.3
- ไม่เน้นทั้งปัจจัยที่เป็นและไม่เป็นตัวเงิน	83	37.1

การจูงใจบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 39.3 เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจูงใจบุคลากรโดยเน้นทั้งปัจจัยที่เป็นตัวเงินและปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน และผู้บริหารร้อยละ 37.1 เห็นว่าสถาบันฯ ไม่เน้นทั้งปัจจัยที่เป็นและไม่เป็นตัวเงิน ร้อยละ 13.8 เห็นว่าสถาบันฯ เน้นปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การยกย่องชมเชย การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น ส่วนอีกร้อยละ 9.8 เห็นว่าสถาบันฯ เน้นปัจจัยที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น

จากตัวเลขข้างต้น อาจสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สถาบันฯ ที่ทันสมัยและบริหารงานสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารและหลักการอุดมศึกษา ซึ่งมีระบบจูงใจที่เน้นทั้งปัจจัยที่เป็นและไม่เป็นตัวเงิน ส่วนอีกประเภทหนึ่งได้แก่ สถาบันที่บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงหลักทฤษฎีการบริหาร นอกจากนี้ยังมีสถาบันฯ ประเภทที่เน้นจูงใจเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งคือ เน้นปัจจัยที่เป็นเงินหรือไม่ก็เน้นปัจจัยที่ไม่เป็นเงิน เป็นต้น

ตารางที่ 42 ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
เปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าอัตราเงินเดือนที่สถาบันฯของท่านกำหนด ในปัจจุบันอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับอัตรา เงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล		
- สูงกว่าสถาบันฯของรัฐบาล	140	62.5
- เท่ากับสถาบันฯของรัฐบาล	51	22.8
- น้อยกว่าสถาบันฯของรัฐบาล	17	7.6
- ไม่ทราบ	16	7.1

ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.5) เห็นว่าอัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล ร้อยละ 22.8 เห็นว่าเท่ากับสถาบันฯของรัฐบาล ร้อยละ 7.6 เห็นว่าน้อยกว่ารัฐบาล ส่วนร้อยละ 7.1 ไม่ทราบว่าอัตราเงินเดือนของสถาบันฯสูงหรือต่ำกว่าของรัฐบาล

ผลประโยชน์เกื้อกูลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการสำรวจพบข้อมูลที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารให้ความเห็นว่าควรปรับปรุงผลประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงโบนัส (ร้อยละ 54.0)
2. อัตราค่าสอน (เช่น อัตราค่าสอนเกินฐานปกติ อัตราค่าสอนภาคค่ำ เป็นต้น) (ร้อยละ 53.1)
3. เงินประจำตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 52.2)
4. บำเหน็จ (ร้อยละ 43.3)
5. ค่ารักษาพยาบาล (ร้อยละ 38.8)
6. บริการรถรับส่ง (ร้อยละ 20.5)
7. การลาหยุดพักผ่อน (ร้อยละ 19.6)

การจ่ายโบนัส (Bonus) ให้แก่บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือว่าเป็นหน่วยงานของภาคเอกชน (Private Sector) ที่เข้ามาร่วมรับภาระด้านการจัดการอุดมศึกษาร่วมกับหน่วยงานรัฐบาล การจ่ายโบนัสประจำปีถือเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปจ่ายให้แก่พนักงานในสังกัด คล้ายกับเป็นรางวัลพิเศษที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน เป็นการแบ่งปันส่วนผลกำไร (Profit Sharing) ที่องค์กรได้รับในแต่ละปีให้แก่พนักงาน โดยจ่ายเป็น “จำนวนเดือนคูณด้วยเงินเดือนสุดท้าย” ของพนักงาน ส่วนการจ่ายจะมากหรือน้อยก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไร (Profit Making) ของแต่ละองค์กร จากการสำรวจอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า โบนัสของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จ่ายให้บุคลากรค่อนข้างต่ำ และในบางสถาบันก็ไม่มี การจ่ายผลประโยชน์เกื้อกูลประเภทนี้

อัตราค่าสอนเกินฐานปกติและค่าสอนภาคค่ำจัดว่าเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลที่สำคัญ ที่บุคลากรหรืออาจารย์ของสถาบันฯได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว อัตราค่าสอนเกินฐานปกติ หมายถึง ผลตอบแทนพิเศษที่บุคลากรหรืออาจารย์จะได้เมื่อสอนเกินฐานปกติ หรือเกินจำนวนชั่วโมงสูงสุดที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ “ด้านการสอน” ภายในสถาบันฯ

อัตราค่าสอนเกินฐานปกติของอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1. สถาบันฯกำหนดอัตราค่าสอนเกินฐานปกติของอาจารย์ประจำเท่ากับอัตราค่าสอนของอาจารย์

พิเศษ

2. สถาบันฯ กำหนดอัตราค่าสอนเกินฐานปกติของอาจารย์ประจำไว้ต่ำกว่าอัตราค่าสอนของอาจารย์พิเศษ

ในลักษณะแรกนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือว่า เมื่ออาจารย์ประจำได้ทำหน้าที่ได้ตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว เช่น อาจารย์ประจำต้องสอนสัปดาห์ละไม่เกิน 13 คาบ (Periods) (รอบเช้า) ซึ่งเท่ากับว่าอาจารย์ได้สร้างผลผลิต (Contribution) ได้อย่างสอดคล้องหรือเหมาะสมกับเงินเดือนที่สถาบันฯ จ่ายให้แก่อาจารย์ หากอาจารย์ “จำเป็น” ต้องสอนเกิน 13 คาบต่อสัปดาห์ เช่น 20 คาบ ก็จะได้ “ชั่วโมงเกิน” เท่ากับ $20 - 13 = 7$ คาบ สมมติว่า สถาบันฯ กำหนดอัตราค่าสอนส่วนที่เกินฐานปกติไว้คาบละ 250 บาท (ในระดับปริญญาตรี) ดังนั้น อาจารย์ที่สอนเกินจากฐานปกติไป 7 คาบ ก็จะได้รับเงินเพิ่มสัปดาห์ละ $7 \times 250 = 1,750$ บาท หรือเดือนละ $1,750 \times 4 = 7,000$ บาท

สถาบันฯ ที่กำหนดอัตราค่าสอนในลักษณะนี้ จะกำหนดอัตราค่าสอนเกินฐานปกติของอาจารย์ประจำ เท่ากับอาจารย์พิเศษ เพราะถือว่าเมื่ออาจารย์ได้ทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามชั่วโมงการทำงานที่สถาบันฯ วางไว้แล้ว หากอาจารย์ประจำต้องสอนมากขึ้นก็เท่ากับว่าอาจารย์ทำงานพิเศษ หรือ “สอนพิเศษ” ซึ่งก็น่าจะได้รับค่าตอบแทนจากการสอนในอัตราที่เท่ากับอาจารย์พิเศษที่มาจากภายนอกสถาบันฯ ด้วย

ส่วนลักษณะที่สองนั้น สถาบันฯ กำหนดอัตราค่าสอนเกินฐานปกติของอาจารย์ประจำ (หรือ “การสอนพิเศษ” ของอาจารย์ประจำ) ไว้ต่ำกว่าอัตราค่าสอนของอาจารย์พิเศษ เช่น อัตราค่าสอนเกินฐานปกติของอาจารย์ประจำสำหรับระดับปริญญาตรี คาบละ 250 บาท อัตราค่าสอนของอาจารย์พิเศษเท่ากับคาบละ 500 บาท เป็นต้น

สถาบันฯ ที่กำหนดอัตราค่าสอนในลักษณะที่สอง มีความเชื่อหรือใช้หลักการต่อไปนี้คือ

1. อาจารย์ประจำได้รับเงินเดือนประจำตามคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทางวิชาการจากสถาบันฯ อยู่แล้ว เมื่อต้องสอนเกินฐานปกติหรือสอนพิเศษ (ทั้งรอบเช้าและค่ำ) ก็ให้ถือว่าเป็นการช่วยสถาบันฯ เป็นการพิเศษ อัตราค่าตอบแทนพิเศษก็ไม่ควรจะสูงหรือเท่ากับของอาจารย์พิเศษที่มาจากภายนอกสถาบันฯ ซึ่งไม่ได้รับเงินเดือนประจำจากสถาบันฯ ดังนั้น หากสถาบันฯ ใช้จำนวนอาจารย์พิเศษมากกว่าอาจารย์ประจำในภาคการศึกษาใดก็ตาม ค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณการดำเนินงานย่อมสูงกว่ากรณีที่สถาบันฯ ใช้อาจารย์ประจำ “สอนพิเศษ” อย่างแน่นอน

2. อาจารย์พิเศษมีความรู้หรือประสบการณ์มากกว่าอาจารย์ประจำ ดังนั้นสถาบันฯ ควรกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้อาจารย์พิเศษสูงกว่า “อัตราค่าสอนพิเศษ” ของอาจารย์ประจำ

3. อาจารย์พิเศษมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมการหรือเดินทางมายังสถาบันฯ ในขณะที่อาจารย์ประจำของสถาบันฯไม่มีค่าใช้จ่ายดังกล่าว เพราะว่าอาจารย์ประจำอยู่ในสถาบันฯแล้ว ดังนั้นอัตราค่าสอนของอาจารย์พิเศษก็น่าจะสูงกว่าของอาจารย์ประจำ อย่างไรก็ตามจากการสำรวจพบว่า สถาบันฯหลายแห่งนอกจากกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้แก่อาจารย์พิเศษสูงกว่าของอาจารย์ประจำแล้วยังจ่าย “ค่าพาหนะ” ให้แก่อาจารย์พิเศษเพิ่มเติมเข้าไปอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันฯที่ต้องอาศัยหรือใช้อาจารย์พิเศษในสัดส่วนที่สูงกว่าอาจารย์ประจำ ทั้งนี้เพราะหากไม่ดำเนินการดังกล่าวก็จะไม่สามารถจูงใจอาจารย์พิเศษให้มาสอน “เป็นประจำ” ในสถาบันฯได้ เพราะอาจารย์พิเศษจะเลือกไปสอนในสถาบันฯที่จ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าอย่างแน่นอน

จากการสำรวจพบว่า อาจารย์ประจำในบางสถาบันฯเมื่อลาออกจากสถาบันฯไปประกอบอาชีพในหน่วยงานราชการ หรือรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ เมื่อได้รับเชิญมาเป็นอาจารย์พิเศษในสถาบันฯที่ตนเคยสังกัดมาก่อน กลับได้ค่าตอบแทนจากการมาสอนพิเศษในบางวิชาเท่ากับหรือสูงกว่าเงินเดือนที่ตนเคยได้รับจากสถาบันฯแห่งนั้น ในขณะที่ไม่ต้องมานั่งทำงานประจำในสถาบันฯ

ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วย่อมสะท้อนให้เห็นสถานภาพหรือศักดิ์ศรีของอาจารย์ประจำของสถาบันฯได้เป็นอย่างดีว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับอาจารย์พิเศษที่มาจากภายนอกสถาบันฯ

เป็นที่น่าสังเกตว่ารัฐบาลหรือทางราชการได้กำหนดเกณฑ์ของการที่ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจจะไปช่วยสอน หรือ “สอนพิเศษ” ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไว้ว่า ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจจะไปสอนได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 4 คาบ จากการสำรวจสภาพความเป็นจริงปรากฏว่า ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ไปสอนในสถานศึกษาหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะสอนมากกว่าที่ทางราชการกำหนด บางคนสอนหลายสถาบันฯ บางคนเป็นอาจารย์พิเศษประเภทประจำ งานราชการในหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจจึงเป็น “งานรอง” ไปโดยปริยาย ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือความเป็นไปได้ นับว่าเป็นปัญหาในด้านการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติอีกประเด็นหนึ่ง หากวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งแล้วก็จะพบว่า การดำเนินการดังกล่าวอาจเกิดผลเสียหายแก่งานราชการได้ เพราะข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจมัวแต่ไปหารายได้พิเศษจนลืมนงานราชการไป

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือค่าสอนพิเศษให้เกิดความเป็นธรรมหรือเสมอภาคระหว่างอาจารย์ประจำกับอาจารย์พิเศษ เพราะการดำเนินการเช่นนี้จะสามารถทำให้อาจารย์ประจำเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันจะส่งผลถึงปริมาณและคุณภาพของงานของอาจารย์ประจำของสถาบันฯได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่มุ่งด้านสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ที่ได้รับการพิสูจน์และยอมรับกันว่าเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ได้ผลในปัจจุบัน

เงินประจำตำแหน่งบริหาร ผู้บริหารร้อยละ 52.2 เห็นว่าควรปรับปรุงเงินประจำตำแหน่งบริหาร เมื่อพิจารณาประกอบกับภาวะการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน และหลักการบริหารค่าตอบแทนแล้ว สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องทบทวนหรือศึกษาเปรียบเทียบการจัดการเรื่องเงินประจำตำแหน่งกับของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย เพื่อปรับปรุงพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างค่าตอบแทนของสถาบันฯ เพื่อยกฐานะหรือสถานภาพของผู้บริหารสถาบันฯ ให้มีมาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living) ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้บริหารในสถาบันอื่น ๆ เพื่อสร้างความรู้สึภาคภูมิใจ และการเคารพนับถือตนเอง (Self Respect) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารของสถาบันฯ

ตารางที่ 43 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย	อัตรา (บาท/เดือน)
อธิการบดี	15,000
รองอธิการบดี คณบดี ประธานสาขาวิชา ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าแผนกอิสระ	10,000
รองคณบดี รองประธานสาขาวิชา รองผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการวิทยาลัย รองหัวหน้าแผนกอิสระ ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าภาควิชา	5,600
หมายเหตุ	
- ผู้ที่ไม่เป็นข้าราชการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งในอัตราเป็น สองเท่าของอัตราสำหรับตำแหน่งนั้น	
- ในกรณีเป็นผู้ที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทอื่นใน มหาวิทยาลัยอยู่ด้วย ให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งสูงสุดเพียง ตำแหน่งเดียว	

ที่มา : มติชนรายวัน 8 ธันวาคม 2537 หน้า 11.

ตารางที่ 44 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
(ประเภทวิชาการ)

ตำแหน่ง	อัตรา (บาท/เดือน)
ศาสตราจารย์ ระดับ 11	15,600
ศาสตราจารย์ ระดับ 9-10	13,000
รองศาสตราจารย์ ระดับ 9	9,900
รองศาสตราจารย์ ระดับ 7-8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6-7	3,500

ที่มา : มติชนรายวัน 8 ธันวาคม 2537 หน้า 11.

ตารางที่ 45 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครู (ประเภทวิชาการ)

ตำแหน่ง	อัตรา (บาท/เดือน)
ศาสตราจารย์ ระดับ 11	15,600
ศาสตราจารย์ ระดับ 8-10	13,000
รองศาสตราจารย์ ระดับ 9	9,900
รองศาสตราจารย์ ระดับ 7-8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6-7	3,500
อาจารย์ 3 ระดับ 9	9,900
อาจารย์ 3 ระดับ 8	5,600
อาจารย์ 3 ระดับ 6-7	3,500

ที่มา : มติชนรายวัน 8 ธันวาคม 2537 หน้า 11.

จากตารางจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ทางราชการหรือหน่วยงานของรัฐบาลโดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการและทบวงมหาวิทยาลัย ต่างให้ความสำคัญต่อตำแหน่งผู้บริหารและวิชาการของสถาบันการศึกษาในสังกัด โดยกำหนดบัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งไว้ เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนบุคคลที่เข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งเป็นการช่วยเหลือด้านมาตรฐานการครองชีพและค่าครองชีพ เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเกิดความภาคภูมิใจและไม่ขัดสนในด้านการเงิน

เป็นที่น่าสังเกตว่า การกำหนดให้ผู้ที่ไม่เป็นข้าราชการให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งในอัตราเป็นสองเท่าของอัตราสำหรับตำแหน่งนั้น ก็เพื่อที่จะจูงใจบุคคลภายนอก ซึ่งอาจเป็นนักบริหารในองค์การธุรกิจเอกชนให้เข้ามาช่วยเหลืองานราชการหรือกิจการสาธารณะมากขึ้นนั่นเอง

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนมากจะจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้แก่นักบริหารของสถาบันที่ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ที่สถาบันฯ เชิญเข้ามาบริหารอุดมศึกษาในอัตราที่สูงและจูงใจ จากการสำรวจพบว่าหากผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เป็นผู้มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการบริหารอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาก่อน จะได้รับค่าตอบแทนไม่ต่ำกว่าเดือนละ 50,000 บาท พร้อมทั้งสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น การทำงานเพียง “บางเวลา” การมีรถประจำตำแหน่ง และ ฯลฯ

สำหรับบุคลากรหรืออาจารย์ประจำที่ได้รับ “แต่งตั้ง” เข้าดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสถาบันฯ ด้วย สถาบันฯ กำหนดค่าตอบแทนสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 2 ลักษณะ คือ

(1) กำหนดอัตราการจ่ายตายตัว เช่น ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเดือนละ 3,000 บาท คณบดี เดือนละ 5,000 บาท เป็นต้น

(2) ไม่กำหนดอัตราการจ่าย แต่กำหนดผูกติดกับ “ฐานปกติ” ของการทำงาน เช่น คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ มีฐานปกติเท่ากับ 6 คาบต่อสัปดาห์ อธิการบดี รองอธิการบดี มีฐานปกติ 3 คาบต่อสัปดาห์ นั้นย่อมาหมายความว่าหากผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าวทำหน้าที่สอนในสถาบันฯ ไม่เกินฐานปกติ ก็จะไม่ได้รับเงินพิเศษแต่อย่างใด แต่หากผู้ดำรงตำแหน่งสอนเกินฐานปกติที่ตั้งไว้ก็จะได้รับเงินพิเศษ เช่น รองอธิการบดีสอน 6 คาบ/สัปดาห์ ก็จะได้รับเงินเพิ่ม 3 คาบ ($3 \times$ อัตราค่าสอนที่กำหนด)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า บุคลากรหรืออาจารย์ประจำของสถาบันฯ ที่เข้าไปดำรงตำแหน่งบริหารด้วย ก็จะได้รับสิทธิพิเศษหรือค่าตอบแทนการไปบริหารในรูปของการลดฐานปกติลง ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ให้สอนน้อยลงเพราะไปช่วยงานบริหารด้วย ดังนั้น “ฐานปกติ” หรือชั่วโมงการทำงานสอนของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะน้อยหรือต่ำ ทำให้โอกาสที่จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษมีมากกว่าอาจารย์ประจำทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมมติว่า

อาจารย์ประจำ มีฐานปกติ 13 คาบต่อสัปดาห์ หากสอนเกินฐานปกติ (รอบเช้า) จะได้ค่าสอนหรือค่าตอบแทนพิเศษ คาบละ 250 บาท ในระดับปริญญาตรี หากอาจารย์ประจำสอนรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 20 คาบต่อสัปดาห์ อาจารย์ประจำจะได้รับเงินเพิ่มพิเศษเท่ากับ $7 \times 250 = 1,750$ บาทต่อสัปดาห์ หรือเดือนละ 7,000 บาท

อาจารย์ประจำหากได้รับแต่งตั้งเป็นรองคณบดี มีฐานปกติ 6 คาบต่อสัปดาห์ หากสอนเกินฐานปกติ จะได้ค่าสอนพิเศษ คาบละ 250 บาท ในระดับปริญญาตรี หากสอนรวม 20 คาบ จะได้รับเงินเพิ่มพิเศษเท่ากับ $14 \times 250 = 3,500$ บาทต่อสัปดาห์ หรือเดือนละ 14,000 บาท

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ถ้าอาจารย์ประจำมาดำรงตำแหน่งรองคณบดี จะได้รับสิทธิพิเศษหรือค่าตอบแทนเพิ่มจากเดิม (ที่เป็นเพียงอาจารย์) ถึง 7,000 บาท ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อเข้ามาทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันฯ นั้นเอง

ปัจจัย 2 ชนิด (Two Factors) ที่ควรปรับปรุงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1966) อาจนำมาพิจารณาได้โดยแยกพิจารณาเป็นปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) อันได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคง เงินเดือน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) อันได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ และการยกย่องนับถือ

จากการสอบถามถึงการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 62.0 เห็นว่าควรปรับปรุงเงินเดือนหรือค่าตอบแทน

ผู้บริหารร้อยละ 44.2 เห็นว่าควรปรับปรุงในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้บริหารร้อยละ 43.7 เห็นว่าควรปรับปรุงนโยบายและการบริหารงาน

ผู้บริหารร้อยละ 38.8 เห็นว่าควรปรับปรุงด้านสภาพการทำงานหรือบรรยากาศการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถาบันฯ

ผู้บริหารร้อยละ 37.0 เห็นว่าควรปรับปรุงการกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ผู้บริหารร้อยละ 33.9 เห็นว่าควรปรับปรุงการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้บริหารร้อยละ 29.0 เห็นว่าควรปรับปรุงด้านความมั่นคงในการทำงาน และ

ผู้บริหารร้อยละ 5.8 เห็นว่าควรปรับปรุงด้านอื่น ๆ

จากข้อมูลข้างต้น สะท้อนภาพปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างชัดเจนว่า สถาบันฯ มีปัญหาด้านโครงสร้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เป็นอันดับหนึ่ง เป็นสิ่งที่สถาบันฯ จะต้องทำการปรับปรุงอย่าง

เร่งด่วน หากต้องการยกระดับสถานภาพหรือภาพพจน์ของสถาบันฯ ในด้านการบริหารงานบุคคลให้สูงขึ้น ซึ่งต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจกับแนวคิดหรือกลยุทธ์ที่เรียกว่า “การบริหารค่าตอบแทน” (Compensation Administration) อันประกอบด้วยแนวคิดสำคัญหลายประการ อาทิ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) และการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน (Wage and Salary Survey) รวมทั้งทฤษฎีค่าจ้าง (Wage Theory) และทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรและอาจารย์ประจำของสถาบันฯ เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของสถาบันฯ (Sense of Belongingness or Ownership) รู้สึกว่าไม่ถูกเอาเปรียบจากสถาบันฯ และรู้สึกรักและผูกพันกับสถาบันฯ (Sense of Commitment) อันจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity) นอกจากนี้ สถาบันฯ ก็ควรที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาแผนอาชีพ (Career Planning and Development) เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานแก่บุคลากร การวางแผนอาชีพจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้คือ (Beach, Dale S., 1980)

- ขั้นที่ 1 การประเมินตนเองของบุคคล
- ขั้นที่ 2 การพิจารณาโอกาสและความเป็นไปได้ต่าง ๆ
- ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย
- ขั้นที่ 4 การเตรียมแผน
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามแผน

สถาบันฯ ควรสนับสนุนให้บุคลากรและอาจารย์ประจำประเมินตนเอง (Self Appraisal) เพื่อพิจารณาหรือตรวจสอบดูว่า ตนเองมีนิสัย ความชำนาญ ค่านิยม รสนิยม ทักษะคติ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร อะไรบ้าง ซึ่งอาจใช้แบบทดสอบความถนัดและความสนใจในอาชีพ (Aptitude and Vocational Tests)

ขั้นตอนที่สอง เป็นการพิจารณาโอกาสและความเป็นไปได้ในการประกอบอาชีพของบุคคล โดยศึกษาสภาพแวดล้อมและแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร เทคโนโลยี ตลอดจนนโยบายสาธารณะ (Public Policy) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของตลาดงาน (Job Market) บุคลากรก็ต้องพิจารณาว่า มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ หรือไม่ เพียงใด

ขั้นตอนที่สาม เป็นขั้นที่บุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพของตน ซึ่งควรกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เป้าหมายที่ตั้งไว้จะเป็นตัวท้าทายทำให้บุคคลต้องเพิ่มพูนความรู้และความชำนาญมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่สี่ เป็นขั้นของการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอาชีพ ขั้นนี้จะประกอบด้วย การศึกษาแนะนำ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ต่าง ๆ

ขั้นตอนสุดท้าย ก็คือขั้นของการนำแผนไปปฏิบัติ องค์การต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้กำลังใจผู้บริหารในทุกระดับของการบังคับบัญชาในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาอาชีพของเขา เช่น การมอบหมายโครงการพิเศษ (Special Project Assignment) การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานชั่วคราว (Temporary Job Transfer) หรือการให้บุคลากรไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารร้อยละ 50.0 เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนิยมใช้การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communication) เช่น การที่ผู้บังคับบัญชานอกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมากกว่าการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communication) เช่น การเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารร้อยละ 38.4 เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนการดำเนินงาน กล่าวคือ เห็นว่าสถาบันเน้นการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน มากกว่าจากบนลงล่าง

ผู้บริหารร้อยละ 33.0 เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเน้นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่แน่นอนตายตัว

จากตัวเลขข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังคงมุ่งเน้นการติดต่อสื่อสารในองค์การในลักษณะจากบนลงล่างมากกว่าการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งสะท้อนให้เห็นการบริหารแนวสำนักคลาสสิก (Classical Approach) ที่มุ่งการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ที่ให้ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บริหารคิดวางแผนและกำหนดนโยบาย ส่วนฝ่ายลูกจ้างหรือพนักงานรับคำสั่งหรือนโยบายมาปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นแนวทางการบริหารแบบกลไก (Mechanistic Model) (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2522) หรือมองมนุษย์เป็นเครื่องจักรซึ่งไม่มีชีวิตจิตใจนั่นเอง หากการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใช้แนวทางดังกล่าวย่อมขัดกับหลักการบริหารการพัฒนาและการบริหารอุดมศึกษา ซึ่งมุ่งการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในทุกๆ ระดับ ในเรื่องนี้ อมร รักษาสัตย์ (2526 : 62) กล่าวไว้อย่างน่าคิดว่า การบังคับบัญชาหรือการนำในสถาบันอุดมศึกษา เป็น “การนำในบรรดาผู้ที่เสมอกัน” ดังนั้นการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มาประยุกต์ใช้ในสถาบันฯ จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง

บรรยากาศทางการติดต่อสื่อสารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการสอบถามผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ข้อมูลสำคัญ คือ ร้อยละ 44.6 ของผู้บริหารเห็นว่า บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในสถาบันฯเป็นไปโดยเปิดเผย บุคลากรมีความไว้วางใจกัน และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ในขณะที่ร้อยละ 44.2 ของผู้บริหารมีความเห็นว่า บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะ “ต่างคนต่างอยู่” บุคลากรมักจับกลุ่มพูดคุยหรือติดต่อกันเฉพาะกับสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน มากกว่าที่จะไปติดต่อกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบัน

หากพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวความคิดทฤษฎีว่าด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development) แล้ว ก็พอที่จะอนุมานได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังขาดบรรยากาศหรือศักยภาพในการพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาสถาบันฯไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้ เพราะองค์การใดก็ตามจะสามารถเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นไม่ว่าจะเป็นด้านงานหรือโครงสร้างขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ดังต่อไปนี้คือ (Bennis, 1966 ; 1969 ; อรุณ รักธรรม, 2521 และ นพ ศิริบุญนาถ, 2538 : 52-53)

- (1) การตัดสินใจในการดำเนินการทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความสามารถ (Competence) มากกว่าอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การ
- (2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งมีลักษณะสร้างสรรค์ (Creativity) โดยใช้การเผชิญหน้า (Confrontation) ลดบรรยากาศแห่งการแพ้ชนะ (Win-lose Situation)
- (3) ลดลักษณะของการชิงดีชิงเด่นกันมาเป็นลักษณะของการร่วมมือ (Collaboration) ให้มากที่สุด
- (4) สร้างความผูกพันหรือสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของ (Ownership) ที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การให้เกิดกับกลุ่มทำงานทุกกลุ่มในองค์การ
- (5) การเพิ่มระดับหรือองค์แห่งความไว้วางใจ (Trust) และการสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างบุคคลขององค์การ
- (6) การสร้างบรรยากาศของความเจริญเติบโตของบุคคลในทุก ๆ ด้าน
- (7) การพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปในลักษณะของการเปิดเผย (หรือเปิดใจ) และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการแก้ไขปัญหาขององค์การ

อย่างไรก็ดี การสร้างวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผน (Planned Change) อาศัยระยะเวลายาวนาน และเป็นกระบวนการต่อเนื่องไม่มีที่

สิ้นสุด (Ongoing Process) โดยอาศัยกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ดังต่อไปนี้ (นพ. ศรีบุญนาค, 2538 : 53)

(1) พยายามกระตุ้นให้คนในองค์การตระหนักและเข้าใจปัญหา อีกทั้งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง หรือให้เกิดความรู้สึกที่อยากจะเปลี่ยนแปลง

(2) เริ่มทำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการหรือพฤติกรรมก็แล้วแต่สภาพปัญหา เทคนิคหรือวิธีการที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่า “ตัวสอดแทรก” (Intervention) ได้แก่ การฝึกอบรม การวิจัยปฏิบัติการ (Operation Research) การเผชิญหน้า การสร้างทีมงาน (Team Building) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO : Management By Objective) การสำรวจความคิดเห็น (Survey Feedback) และการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นต้น

(3) ความพยายามเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อหล่อหลอมให้พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นมีความมั่นคงถาวร และเข้ากันได้กับพฤติกรรมใหม่ขององค์การ ในขั้นนี้จะมีการประเมินผลโครงการพัฒนาองค์การว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องมีการแก้ไขในบางจุดก็ได้

ตารางที่ 46 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคลากร
ให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
สถาบันที่ท่านสังกัดใช้เทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่		
- ใช้เทคนิคการบริหาร	77	34.4
- ไม่ใช้เทคนิคการบริหาร	57	25.4
- ไม่ทราบ	78	34.8
- อื่น ๆ	12	5.4

นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้ยังค้นพบว่า ร้อยละ 34.4 ของผู้บริหารเห็นว่าสถาบันฯใช้เทคนิคการบริหาร เพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น มีการฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น ส่วนร้อยละ 25.4 ของผู้บริหาร เห็นว่าสถาบันฯไม่ได้ใช้เทคนิคใด ๆ และที่น่าสังเกตก็คือ ผู้บริหารร้อยละ 34.8 ตอบว่า “ไม่ทราบ” ว่าสถาบันฯใช้เทคนิคใดหรือไม่ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรไปในทางที่องค์การต้องการ

ตัวเลขต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันฯยังไม่ได้สนใจหรือให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมต่าง ๆ) ของสถาบันฯเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว จะเป็นตัวแปรเหตุที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนพัฒนาไปสู่คุณภาพและมาตรฐานของการบริหารอุดมศึกษาในลักษณะสากลได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือหากสถาบันฯใช้เทคนิคว่าด้วยการพัฒนาองค์การ ก็จะทำให้สถาบันฯสามารถจัดการกับปัญหาด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดาย เพราะคนเป็นหัวใจของการพัฒนา การพัฒนาทางเศรษฐกิจหรือวัตถุย่อมเกิดขึ้นโดยยาก หากไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (วัฒนา อิศรางกูร ณ อยุธยา, 2527 : 503-534) นั้นเอง

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการสำรวจพบว่า ร้อยละ 82.1 ของผู้บริหารเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่ควรนำมาใช้บริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ “ประชาธิปไตย” (Democratic Leadership) ร้อยละ 7.1 ของผู้บริหารเห็นว่า ควรใช้รูปแบบ “เสรีนิยม” (Laissez-faire Leadership) ส่วนอีกร้อยละ 5.4 เห็นว่าควรใช้รูปแบบ “เผด็จการ”

การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของสถาบันว่ามีความรู้ ความสามารถ และมีความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด ประการสำคัญก็คือ ควรเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ (McCorkle, 1982 : 190-211)

- (1) วางตัวได้เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ
- (2) มีความสามารถพิเศษคือรอบรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
- (3) มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถาบัน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- (4) มีความสามารถในการชักกลุ่มคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบัน

นักวิชาการหลายท่าน อาทิ คาสท์ และโรเซนวิกซ์ (Kast and Rosenzweig, 1985 : 18) เห็นว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ กล่าวคือ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะดีเด่นมากเพียงใดก็ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากเพียงนั้น

จากการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ของ ชวลิต หมื่นนุช (2535) พบว่า คณบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (หรือเน้นงาน) ซึ่งย่อมหมายความว่า มีลักษณะรูปแบบการบริหารค่อนข้างไปทาง “เผด็จการ” และสะท้อนให้เห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากยิ่งขึ้น

งานวิจัยของ ชวลิต หมื่นนุช (2535) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อเนก ศลโกสุม (2522) และ นพดล กรรณิการ์ (2538) ที่ค้นพบความจริงว่าอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับงานธุรการหรืองานบริหารมากกว่างานวิชาการ และต้องการให้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ

ยอมรับความสามารถในงานบริหารและธุรการของตนเองที่สามารถช่วยเหลือหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ให้แก่สถาบันฯ ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าอาจารย์ต้องการที่จะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยที่ต้องเข้าใจจิตใจของนายจ้างหรือเจ้าของกิจการมากกว่าจะมุ่งพัฒนางานวิชาการของตนเอง หรือมุ่ง “ตำแหน่งทางการบริหาร” มากกว่า “ตำแหน่งทางวิชาการ” ซึ่งแตกต่างจากอาจารย์มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่ง “ตำแหน่งทางวิชาการ” มาก เพราะตำแหน่งทางวิชาการจะเป็น “ใบเบิกทาง” ในการสร้างฐานะและการยอมรับจากสังคมภายนอกและภายในสถาบันฯ (นพดล กรรณิการ์, 2538 : 32) หากจะพิจารณาในเชิงการพัฒนางานองค์กรแล้วก็อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญต่ออำนาจตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มากกว่าอำนาจแห่งความรู้ (Power of Knowledge) นั่นเอง

อย่างไรก็ดี จากการที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี พบว่า ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต อาจารย์ รวมทั้งผู้บริหารของสถาบันฯ จะให้ความสนใจและความสำคัญต่อตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น เพราะตำแหน่งดังกล่าวเป็นตัวชี้ (index) ให้เห็นถึงคุณภาพมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่ออาชีพนักวิชาการ หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยและเป็นตัววัดระดับคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบหรือลักษณะการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ร้อยละ 61.2 มีความเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานในลักษณะของการร่วมคิดร่วมทำ ร้อยละ 43.8 เห็นว่า ควรสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและมากด้วยประสบการณ์ทางการบริหารสาขาต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาร่วมบริหารในสถาบันฯ ร้อยละ 37.5 เห็นว่าผู้บริหารควรใช้ความสามารถเฉพาะตัวให้มาก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าทำ ส่วนผู้บริหารอีก ร้อยละ 29.9 เห็นควรใช้การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการให้มาก

จากข้อมูลที่ได้ วิเคราะห์ได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ให้มากขึ้นเพื่อรวมพลังความคิดหรือพลังใจและพลังกายของบุคลากรในอันที่จะจัดการปัญหาต่าง ๆ ของสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ (Motivation) มีความพึงพอใจและจะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ หากสถาบันฯ ได้ยังมีทัศนคติทำนองที่ว่า ฝ่ายบริหารหรือนายจ้างหรือเจ้าของสถาบันฯ เป็นฝ่ายคิดวางแผนและนโยบาย ฝ่ายบุคลากรหรือลูกจ้างมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียวไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานบริหารก็นับว่า สถาบันฯ ใช้แนวทางการบริหารในยุคดั้งเดิม (Classical Approach) ปฏิบัติต่อ

บุคลากรในลักษณะที่เป็นเครื่องจักรที่ไม่มีชีวิตจิตใจ (Mechanistic Approach) การบริหารในแนวดังเดิมนี้นั้นจะเน้นโครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Organization Structure) มากกว่าโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization Structure) ใช้การจูงใจด้วยปัจจัยที่เป็นเงินมากกว่าปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา การบริหารในรูปแบบหรือแนวทางดังกล่าว ย่อมไม่อาจตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือสังคมยุคข่าวสาร องค์การใดที่มีข้อมูลดี ครอบคลุมเหมาะสมและได้ข้อมูลมาอย่างรวดเร็ว สถาบันใดที่สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ได้ดี ก็จะสามารถสร้างผลผลิต (Productivity) และความพึงพอใจ (Satisfaction) แก่พนักงานได้ และจะทำให้สถาบันฯ อยู่ในฐานะได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) อันจะส่งผลให้สถาบันฯ สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารอุดมศึกษาได้ในที่สุด

ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารของสถาบันฯย่อมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้

- (1) บุคลากรมีขวัญ-กำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้นไปด้วย
- (2) สถาบันฯ สามารถพัฒนาหรือสร้างผู้บริหารได้เอง โดยจะลดการพึ่งพาผู้บริหารจากภายนอกลงไปได้
- (3) สถาบันฯ ได้รับแนวทางหรือกลยุทธ์ในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมายหลายแนวทาง
- (4) สถาบันฯ จะมีภาพพจน์หรือภาพลักษณ์ของการจัดการหรือการบริหารที่ดี ในสายตาของชุมชนหรือประชาคมทางวิชาการ เพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการจัดการอุดมศึกษา นั่นเอง

ข้อมูลนี้ทำให้ได้ข้อสรุปว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตควรเน้นที่การพึ่งตนเอง (Self-Help) มากกว่าการพึ่งพาสถาบันอื่น ๆ หรือบุคลากรจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว และจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารของสถาบันฯ ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67.8) ให้ความเห็นว่าบุคลากรในสถาบันฯ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารของสถาบันซึ่งถือว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการพัฒนาองค์การและการบริหารไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้โดยไม่ยากเย็น

ตารางที่ 47 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าระบบบริหารของสถาบันที่ท่าน สังกัดสมควรที่จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด		
- ควรมีการรื้อปรับระบบหรือ “ยกเครื่อง” ทั้ง ระบบ	55	24.5
- ค่อยเป็นค่อยไป บกพร่องตรงไหน ก็แก้ไข ตรงนั้น	163	72.8
- อื่น ๆ	6	2.7

ตารางที่ 48 ข้อมูลเกี่ยวกับความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนา
หรือเปลี่ยนแปลงระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าบุคลากรในสถาบันที่ท่านสังกัดให้ ความร่วมมือ (หรือมีความกระตือรือร้น) ใน การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร หรือไม่ (ในภาพรวม)		
- ร่วมมือ	152	67.8
- ไม่ร่วมมือ	38	17.0
- อื่น ๆ	34	15.2

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 72.8) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารของสถาบันฯ ควรทำในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป บทพร้อมตรงไหนก็แก้ไขตรงนั้น แต่ก็มีผู้บริหาร ร้อยละ 24.5 ที่มีความเห็นว่าการมีกรรื้อปรับระบบ (Reengineering) หรือ “ยกเครื่อง” ทั้งระบบ ซึ่งเท่ากับเป็นข้อเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะถอนรากถอนโคน (Radical Change) ไปเลย

จาก เทียนไทย (2538 : 115-125) ได้เสนอแนวความคิดในการรื้อปรับระบบอุดมศึกษาไทยไว้อย่างน่าสนใจหลายประเด็นด้วยกันคือ

- (1) รื้อปรับสภาพผู้ที่จะเป็นผู้นำในงานอุดมศึกษา
- (2) รัฐต้องเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมดูแลมาเป็นการสนับสนุน
- (3) ระบบบริหารควรเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษามีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น
- (4) รื้อปรับระบบการจูงใจ ให้จูงใจได้จริง ๆ
- (5) ต้องเน้นการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพอาจารย์อย่างจริงจัง
- (6) ต้องรื้อปรับหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศ ไม่ให้เกิดการล้าสมัย

- (7) ควรเน้นเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม

สิทธิชัย โกโคยอุดม (2538 : 11) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนไว้อย่างน่าสนใจหลายประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) นโยบายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (นโยบายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร) ที่สำคัญคือ ห้องแล็บต้องดีที่สุดในห้องสมุดต้องดีที่สุดเสมอ และไม่มียกยออาจารย์ของรัฐแห่งใด ๆ ทั้งสิ้น มีแต่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องมาพึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (เทคโนโลยีมหานคร) และเน้นหนักด้านการวิจัยในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

- (2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรเน้นการพัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ต้องลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สถาบันฯผลิตบัณฑิตได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานมากกว่าการที่สถาบันฯจะเน้นเฉพาะด้านปริมาณเท่านั้น

- (3) บทบาทของบางที่ควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเหมาะสมแล้ว แต่ที่น่ากลัวก็คือทบวงฯ ไม่ได้ดูแลมหาวิทยาลัยของรัฐ จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่ง (โดยเฉพาะที่ตั้งขึ้นใหม่) คุณภาพไม่ดี ไม่

มีอาจารย์ไม่ว่าจะเป็นในกรุงเทพหรือต่างจังหวัดเพราะสมัยนี้ไม่มีใครอยากเป็นข้าราชการ ถ้าหน่วยงานไม่ควบคุม มหาวิทยาลัยของรัฐแล้วก็จะไม่สามารถพัฒนาอุดมศึกษาได้

(4) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งไม่ตั้งใจที่จะจัดการอุดมศึกษาอย่างจริงจังและจริงจัง มุ่งหวังแต่กำไร (ในระยะสั้น) เห็นควรให้ทบวงฯสั่งปิดมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีลักษณะดังกล่าวเสียเลยเพราะหากปล่อยไว้ก็จะมีผลเสียต่อการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศได้

จากการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “ความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจเอกชนกับอุดมศึกษาเอกชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” (2538) มีผลสรุปที่น่าสนใจหลายประการดังต่อไปนี้

(1) ประเทศไทยขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ฯลฯ ปัญหาดังกล่าว เกิดจากความล้มเหลวของการจัดการศึกษาที่ผ่านมามีผู้นำประเทศขาดวิสัยทัศน์ (Vision) และเอกชนเข้ามาจัดการศึกษาเข้าเกินไป ในขณะที่ในต่างประเทศจะมีบุคลากรด้านดังกล่าวเป็นจำนวนมาก อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะไต้หวัน เกาหลีใต้ ได้รับงบประมาณอุดหนุนค่าใช้จ่ายจากรัฐถึง 20% ซึ่งตรงข้ามกับไทย

(2) แรงงานไทยส่วนใหญ่ (80%) จบการศึกษาแค่ประถมศึกษาปีที่ 6

(3) กระทรวงศึกษาธิการและทบวงฯ มีนโยบายส่งเสริมภาคเอกชน แต่ผู้บริหารของหน่วยงานดังกล่าวมีวิสัยทัศน์แคบ ซึ่งมีผลทำให้ระบบการศึกษาของเอกชนไม่พัฒนาเท่าที่ควรจนถึงขั้นที่อาจต้องล้มเลิกกิจการไปเลยก็เป็นได้ ดังนั้นฝ่ายรัฐบาลต้องปรับปรุงตัวเอง เพราะภาคเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาระบบอยู่ตลอดเวลาโดยคำนึงถึงความต้องการของตลาด ความเพียงพอและมาตรฐานการศึกษาอยู่แล้ว รวมทั้งจัดการศึกษาด้วยใจรัก

(4) บางประเทศ อาทิ ออสเตรเลีย ยอมรับมาตรฐานการศึกษาไทยเพียง 25% ระบบการศึกษาไทยผลิตคนได้แค่ “ข้าวเม่า” หรือ “ทุเรียนอ่อน” เมื่อสำเร็จการศึกษาออกมาทำให้ภาคธุรกิจเอกชนต่าง ๆ ต้องเสียเงินฝึกอบรมคนเหล่านั้นใหม่จนกว่าจะใช้งานได้ เพราะนักศึกษาไทยส่วนใหญ่จะไม่รู้จักคุณค่าของเวลาหรือการทำงาน ดังนั้นทั้งภาครัฐและเอกชนรวมทั้งภาคธุรกิจเอกชนอื่น ๆ ต้องร่วมมือกันและก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกัน

จากแนวคิดและผลงานวิจัยตลอดจนผลการสัมมนาต่าง ๆ ดังกล่าวย่อมทำให้เราอนุมานหรือสรุปได้ว่า ระบบการศึกษาหรืออุดมศึกษาไทยในภาพรวมมีปัญหาหลายประการ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นระบบย่อย (Subsystem) ของระบบการศึกษาไทยก็น่าจะมีปัญหาดังกล่าวมาแล้วด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร ฯลฯ ดังนั้นสถาบันฯย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยง “การเปลี่ยนแปลง”

(Change) หรือ “การปรับตัว” (Adaptation) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตได้ ดังนั้นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาระบบหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็คือการปรับตัวเองหรือพัฒนาตนเองของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่สภาพที่เป็น “ระบบเปิด” (Open System) ที่เน้นความเข้าใจและการจัดการสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพราะคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจะเป็นตัวที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถอยู่รอด (Survival) และเจริญเติบโต (Growth) ต่อไป

การบริหารการเมืองของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

หลักการหรือเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งของการบริหารการพัฒนาคือ การแสวงหาความร่วมมือช่วยเหลือกับสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบริหารการเมืองในหลายลักษณะดังต่อไปนี้คือ

(1) สร้างความร่วมมือหรือประสานงานกับทบวงมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการบริหารงาน และด้านวิชาการ เป็นต้น

(2) สร้างความร่วมมือหรือประสานงานกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกันเอง

(3) สร้างความร่วมมือหรือประสานงานกับองค์กร สถาบัน หรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกประเทศ

(1) การสร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับทบวงมหาวิทยาลัย

จากการวิจัยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งมีความพยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างสถาบันฯ กับทบวงมหาวิทยาลัย ตาม พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) ทบวงมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ไปในทิศทางที่พึงปรารถนา ซึ่งหมายถึง การประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถาบันฯ และส่งเสริมให้สถาบันฯสามารถปฏิบัติการกิจด้านอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งยอมรับเงื่อนไขดังกล่าว และพยายามอย่างยิ่งที่จะให้ทบวงฯ ให้การยอมรับหรือรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันฯ โดยการปฏิบัติหรือดำเนินงานให้ครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่ทบวงฯกำหนด

ความร่วมมือและประสานงานระหว่างทบวงฯกับสถาบันฯมีหลายลักษณะ อาทิ ความร่วมมือและประสานงานด้านวิชาการและด้านบริหาร

ด้านวิชาการ ทบวงฯ พยายามที่จะช่วยเหลือให้สถาบันฯ สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยการเปิดโอกาสให้อาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเข้ามาสอนในฐานะอาจารย์พิเศษของสถาบันฯ การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาวิชาการ โดยการอนุมัติหลักสูตร การดูแลเรื่องมาตรฐานการออกข้อสอบ และการวัดผลการศึกษา เป็นต้น

ด้านบริหาร ทบวงฯ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐเข้ามาร่วมเป็นกรรมการมหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบันฯ เพื่อให้การกำหนดนโยบายหรือทิศทางการดำเนินงานของสถาบันฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

หากพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่ง ผู้วิจัยอยากตั้งข้อสังเกตว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พยายามอย่างยิ่งที่จะ “บริหารการเมือง” ให้เป็นไปเพื่อตอบสนองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ ภายใต้เงื่อนไขที่ทบวงฯ กำหนด กล่าวคือเพื่อให้สถาบันฯ อยู่รอดได้ และพัฒนาเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ในอนาคต ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมก็คือ การขอเปิดดำเนินการหลักสูตรหรือสาขาวิชาใหม่ของสถาบันฯ สถาบันฯ พยายามอย่างยิ่งที่จะให้ทบวงฯ พิจารณาและอนุมัติหลักสูตรให้ เช่น หากสถาบันฯ ประสบปัญหาด้านบุคคลที่จะมาเป็นหัวหน้าสาขาวิชาใหม่ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติหรือประสบการณ์ตามที่ทบวงฯ กำหนดและต้องมานั่งทำงาน “เต็มเวลา” (Full Time) ทางสถาบันฯ ก็จะต้องรองเงื่อนไขเรื่องเวลาการทำงานหรือคุณสมบัติของหัวหน้าสาขา ในลักษณะที่ว่า “ให้หัวหน้าสาขาวิชาที่สถาบันฯ มีอยู่ หรือคนบดีที่มีอยู่ รักษาการแทน (Acting) ก่อนได้หรือไม่ “หัวหน้าสาขาวิชาใหม่จะมาทำงานในลักษณะ “บางเวลา” (Part Time) ได้หรือไม่” โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิชาที่ขาดแคลนผู้มีคุณสมบัติที่จะมารับผิดชอบสาขาวิชา สถาบันฯ ก็จะพยายามเจรจาต่อรองเงื่อนไขหรือข้อจำกัดต่าง ๆ กับทบวงฯ เพื่อให้ทบวงอนุมัติหลักสูตรหรือสาขาวิชาใหม่ให้สถาบันฯ ดำเนินการได้ ดังนั้นรูปแบบของการเสนอขอจัดตั้งและเปิดดำเนินการหลักสูตรหรือสาขาวิชาใหม่จึงมักอยู่ในรูปของโครงการซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) และเปิดโอกาสให้สถาบันฯ จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้ามาได้ในระยะยาว เช่น จะสามารถสรรหาอาจารย์ หรือผู้บริหารมาเต็มตามเงื่อนไขหรือหลักสูตรได้ภายใน 5 ปี เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งจะได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากทบวงมหาวิทยาลัยในลักษณะถาวร (Permanent Accreditation) แล้วก็ตาม สถาบันฯ ก็ยังคงจัดตั้ง “คณะกรรมการมาตรฐาน” (หรือคณะกรรมการที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น) ของสถาบันฯ เองดูแลคุณภาพมาตรฐานด้านการเรียนการสอน การออกข้อสอบ และการวัดผลการศึกษา ฯลฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารวิชาการของสถาบันฯ และที่สำคัญก็คือ ทบวงฯ จะให้การยอมรับรับรองคุณภาพมาตรฐานของสถาบันฯ นั้น ๆ ต่อไป

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งพยายามที่จะผูกสัมพันธ์กับทบวงฯ ในหลายลักษณะ เช่น การเชิญผู้บริหารระดับสูงของทบวงฯ เป็นประธานในพิธีเปิดอาคารเรียนหลังใหม่ เป็นประธานในงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของสถาบันฯ หรือการจัดกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันฯ กับทบวงฯ หรือการมอบปริญญาคุณวุฒิตกติกัตติมศักดิ์ของสถาบันฯ แก่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของทบวงฯ เป็นต้น

สถาบันฯ จำนวนมากพยายามดำเนินการเชิญผู้บริหารระดับสูงของทบวงฯ (ทั้งอดีตและปัจจุบัน) หรืออาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ องค์การธุรกิจเอกชนและของรัฐที่มีชื่อเสียงเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ เพื่อร่วมวิเคราะห์และพัฒนานโยบายของสถาบันฯ และเพื่อให้สถาบันฯ มี “ภาพลักษณ์” หรือ “ภาพพจน์” (Image) ที่ดี และเป็นที่ยอมรับของสถาบันต่าง ๆ และประชาชนโดยทั่วไป และประการสำคัญก็คือ เพื่อให้เป็นตัวแทนชนชั้นนำ (Elite Representatives) ในสถาบันฯ เพื่อเสริมสร้างอำนาจหรือพลังความสามารถในการจัดการหรือต่อรองกับสภาพแวดล้อมด้านการเมืองและด้านอื่น ๆ ภายนอกสถาบันฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (External Control of Organization) เป็นที่น่าสังเกตว่าหลายสถาบันฯ พยายามผูกสัมพันธ์กับพรรคการเมือง เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง (Bargaining Power) ให้แก่สถาบันฯ โดยตรง เช่น การสนับสนุนพรรคการเมืองบางพรรค การมอบปริญญาคุณวุฒิตกติกัตติมศักดิ์แก่ผู้นำพรรค ฯลฯ ดังนั้นจากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวจึงพอที่จะอนุมานได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนพยายามใช้กลยุทธ์การจัดการที่เรียกว่า “Cooptation” หรือ “การทาบทาม” หรือ “การดึงเข้ามาเป็นพวก” นั้นเอง

(2) การสร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกันเอง อาทิ ในรูปของ “สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย” เป็นต้น

การรวมตัวกันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในรูปของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นับว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นการสร้างสถาบันทางการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ หรือ “NGO” (Non-Governmental Organization) ขึ้นมาในสังคมไทย เพื่อเข้าสู่กระบวนการทางการเมืองการปกครองประเทศเพื่อการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจทางการเมืองของสถาบันหรือองค์การบริหารของรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือทบวงมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น หากทบวงฯ กำหนดกฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตามที่เคร่งครัดหรือเข้มงวดจนเกินไป สมาคมฯ ก็สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือโต้แย้งต่อทบวงฯ เพื่อหาข้อสรุปที่เห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ได้ ส่วนประการสำคัญก็คือสมาคมฯ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นั่นเอง

วัตถุประสงค์ของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย มีดังต่อไปนี้ (สมาคมฯ, 2536 :

1. ร่วมมือและส่งเสริมการสร้างสามัคคีธรรมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
 2. ร่วมมือและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาแก่รัฐบาลหรือองค์กรของรัฐบาล
 3. ร่วมมือและประสานงานในด้านวิชาการ การบริหาร และการปกครองตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ในระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกันเพื่อให้การศึกษาแก่นักศึกษาดำเนินไปโดยได้มาตรฐานและบังเกิดผลดีที่สุด
 4. ส่งเสริมการค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยไปปฏิบัติและเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์
 5. ส่งเสริมเกียรติและฐานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีระดับสูงตามที่ควรจะเป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา
 6. เผยแพร่กิจการและความเคลื่อนไหวของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นที่ทราบทั้งในวงการการศึกษาของชาติและประชาชนทั่วไปทั้งในและนอกประเทศ
 7. ติดต่อประสานงานร่วมมือหรือขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือกับหรือจากสมาคม สถาบัน หรือองค์กรศึกษาและองค์กรธุรกิจทั้งในและต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา
 8. ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสงค์จะก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- อาจกล่าวได้ว่า ความเข้มแข็งและมั่นคงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนหนึ่งจะมาจากสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้เพราะสมาคมฯ เป็น “หัวหอก” ในการต่อสู้หรือต่อรองกับองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับทบวงฯ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทบวงฯ ที่เข้มงวดกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ผ่อนคลายลงหรือมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical) มากขึ้น อาทิ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของ “คณะกรรมการสอบไล่ภายนอก” (External Examiners) หรืออัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดีและเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าสมาคมฯ ได้ช่วยเหลือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัย การให้คำปรึกษาแนะนำ และการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ เป็นต้น ในรูปของการประสานงานกับทบวงฯ เพื่อดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อสถาบันฯ โดยส่วนรวม เช่น ด้านการเงินงบประมาณสนับสนุน การก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การพัฒนาคณาจารย์ การให้ทุนอุดหนุนงานวิจัยของอาจารย์ของสถาบันฯ เป็นต้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถบริหารการเมืองอย่างได้ผลโดยการรวมตัวกันในรูปของ “กลุ่ม” หรือ “สมาคม” ที่มีพลังอำนาจในการต่อรองมากกว่าสถาบันฯ แต่ละแห่ง ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับการบริหารการพัฒนาในสังคมประชาธิปไตยที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมเช่นในปัจจุบัน

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ธนู กุลชล, สัมภาษณ์, 2538) ก็ได้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า บทบาทของสมาคมฯ จะเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคต เพื่อให้ได้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมไทยมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานภาพและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกประเทศ เป็นสถาบันทางการเมืองที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในสังคมประชาธิปไตย

ตารางที่ 49 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือช่วยเหลือกับสถาบันต่าง ๆ
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

คำถาม	จำนวน (224 คน)	ร้อยละ
ท่านคิดว่าสถาบันที่ท่านสังกัดมีการแสวงหา ความร่วมมือช่วยเหลือกับสถาบันต่าง ๆ หรือไม่ (ทั้งสถาบันภายในและนอกประเทศ)		
- มี	181	80.8
- ไม่มี	18	8.0
- ไม่ทราบ	25	11.2

(3) การสร้างความร่วมมือหรือประสานงานกับองค์กร สถาบัน หรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนมากร่วมมือและประสานงานกับสถาบันต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกประเทศ อาทิ ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศต่าง ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น เกาหลี ฯลฯ ร่วมมือและประสานงานกับองค์กรธุรกิจเอกชนเพื่อการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา (Student Exchange Program) เป็นต้น ในระดับบุคคล สถาบันฯ ก็ได้เชิญนักวิชาการที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศมาบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ มีการร่วมมือทางวิชาการ (Academic Cooperation) กับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น การวิจัย การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิจัย การศึกษาดูงานต่าง ๆ เป็นต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถบริหารการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเมืองภายนอกสถาบันฯ

สำหรับการบริหารการเมืองภายในสถาบันฯ นั้น สถาบันฯ อาจจะเปิดโอกาสให้คณาจารย์หรือตัวแทนคณาจารย์ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) ได้เข้ามาร่วมเป็นกรรมการในการกำหนดนโยบายของสถาบันฯ เพราะจากการพิจารณาโครงสร้างของคณะกรรมการสภาฯ หรือคณะกรรมการบริหารของสถาบันฯ ต่าง ๆ พบว่า ยังขาดตัวแทนที่แท้จริงของคณาจารย์ที่จะเข้ามามีปากเสียงหรือเสนอความคิดเห็นต่อการพัฒนานโยบายหรือการดำเนินงาน เป็นที่น่าสังเกตว่าโครงสร้างคณะกรรมการ “นโยบาย” ของสถาบันฯ ปัจจุบันมาจากการแต่งตั้งทั้งสิ้น อันประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันฯ หรือผู้แทน ผู้ทรงคุณวุฒิจากทบวงฯ ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานรัฐบาล ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานเอกชน และบุคคลที่ได้รับ “การแต่งตั้ง” ให้ดำรงตำแหน่ง “อธิการบดี” ของสถาบันฯ อาจเป็นไปได้ว่านโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายการเมืองของสถาบันฯ จะไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรหรืออาจารย์ประจำของสถาบันฯ เท่าที่ควร

อย่างไรก็ดี จากการสำรวจพบว่า มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งเท่านั้นที่จัดตั้ง “สภาคณาจารย์” (Faculty Senate) (พิจารณาแผนภูมิการบริหารของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ) ขึ้นในสถาบันฯ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจของฝ่ายบริหารของสถาบันฯ นับว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะ “สภาคณาจารย์” ย่อมถือเป็นองค์กรตัวแทนของคณาจารย์ในอันที่จะพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของอาจารย์ประจำของสถาบันฯ และส่งเสริมสถานภาพและบทบาทของอาจารย์ให้สูงเด่นยิ่งขึ้น หากสถาบันฯ ได้ยังหวาดระแวงต่อฐานะบทบาทของสภาคณาจารย์ เห็นว่าสภาคณาจารย์เป็นตัวการในการสร้างความวุ่นวายหรือความไม่สงบสุขในสถาบันอุดมศึกษา หรือเป็นศัตรูกับฝ่ายบริหาร ก็นับว่าเป็นความคิดหรือทัศนคติที่คับแคบและขัดกับหลักการบริหารแบบประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

เป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถจัดการหรือพัฒนาระบบบริหารได้ทัดเทียมไม่ยิ่งหย่อนกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่เหตุใดจึงขาดองค์กรสำคัญอันได้แก่ “สมาคมอาจารย์” ที่เป็นสิ่งที่มีและถือเป็นเรื่องปกติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ “สมาคมอาจารย์” น่าจะเป็นประโยชน์มากกว่าโทษหรือผลเสียที่จะเกิดแก่สถาบันฯ เพราะเป็นองค์กรที่เป็นที่รวมของแนวความคิดและความต้องการของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถตอบสนอง (Response) ความต้องการนั้น ๆ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล อีกทั้งยังได้ทางเลือกนโยบาย (Policy Alternatives) อีกมากมายจากองค์กรดังกล่าว

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2535 : 111) กล่าวถึงคณะกรรมการบริษัทกับความก้าวหน้าของกิจการไว้ที่น่าสนใจว่า คณะกรรมการบริษัทมิใช่เป็นเพียงตรายาง ที่มีไว้เพียงเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดของกฎหมาย แต่คณะกรรมการบริษัทเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติสูงยิ่ง หากกิจการรู้จักที่จะสรรหา รู้จักที่จะใช้ และรู้จักใช้ให้เป็น

โดยทั่วไปแล้ว กรรมการที่เลือกสรรจากภายนอกอย่างน้อยก็จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2535 : 113)

1. คุณสมบัติของการมีสายสัมพันธ์ (Connection) และบารมีที่สามารถเกื้อกูลต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ
2. ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ
3. ประสบการณ์ที่สั่งสมมานานในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือที่เกี่ยวข้องที่สามารถถ่ายทอดหรือปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินธุรกิจของกิจการ
4. ความสามารถในการนำธุรกิจมาให้แก่กิจการในอนาคต

จากคุณสมบัติหลักข้างต้น จะนำไปสู่การสรรหาบุคคลที่เข้าข่ายและทำการกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่งด้วยการพิจารณาคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ประกอบ ดังต่อไปนี้ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2535 : 113)

1. ความสามารถในการมองการณ์และความเฉียบคมของดุลพินิจ
2. ทักษะคติและภูมิหลังที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร
3. ความสามารถในการเข้ากลุ่มและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในทิศทางที่ไม่สร้างสรรค์
4. ความเป็นอิสระและความกล้าในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นที่เป็นคุณประโยชน์
5. ความใกล้เคียงกันระหว่างกรรมการในเชิงของระดับคุณวุฒิเพื่อป้องกันการขัดแย้งอันเกิดจากช่องว่างแห่งการสื่อสาร (Communication Gap) ซึ่งมีสาเหตุจากความเหลื่อมล้ำหรือต่างระดับของแนวความคิดและการมองการณ์

6. ความตั้งใจและความจริงใจในการที่จะพัฒนาองค์การ

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 มาตรา 28 และฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2535 กำหนดให้มี “สภาสถาบัน” ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถาบันเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง
2. กรรมการไม่น้อยกว่าห้าคนแต่ไม่เกินสิบเอ็ดคน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคำแนะนำของผู้รับใบอนุญาต
3. กรรมการไม่เกินกึ่งหนึ่งของจำนวนตาม (1) และ (2) รวมกัน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบัน

ให้สภาสถาบันเลือกกรรมการสภาสถาบันคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้กรรมการโดยตำแหน่งตาม (1) เป็นนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันอีกคนหนึ่งเป็นอุปนายกสภาสถาบัน เพื่อทำหน้าที่นายกสภาสถาบัน เมื่อนายกสภาสถาบันไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบัน

ให้สภาสถาบันแต่งตั้งคณาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคนหนึ่งเป็นเลขานุการ โดยคำแนะนำของผู้บริหารสถาบัน

มาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 กำหนดอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันไว้ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อกำหนด
2. วางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งวางข้อบังคับว่าด้วยเครื่องแบบ เครื่องหมาย และเครื่องแต่งกายนักศึกษา
3. จัดสรรทุนออกเป็นกองทุนประเภทต่าง ๆ และวางระเบียบการใช้จ่ายเงินของกองทุน
4. พิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการสอนและอุปกรณ์การศึกษา
5. พิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวมและเลิกส่วนงาน
6. พิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกวิทยาเขต
7. แต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารสถาบัน
8. พิจารณาถอดถอนคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
9. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์เกียรติคุณ

10. อนุมัติการให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาหรือประกาศนียบัตรบัณฑิต
11. อนุมัติงบดุล งบการเปลี่ยนแปลงการเงินของกองทุนประเภทต่าง ๆ ประจำปี
12. พิจารณาเสนอการให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่บุคคลผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอรับความเห็นชอบจาก

คณะกรรมการสถาบัน

13. พิจารณหาวิธีที่จะทำให้การศึกษา การวิจัย และการฝึกอบรมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเจริญ
ยิ่งขึ้น

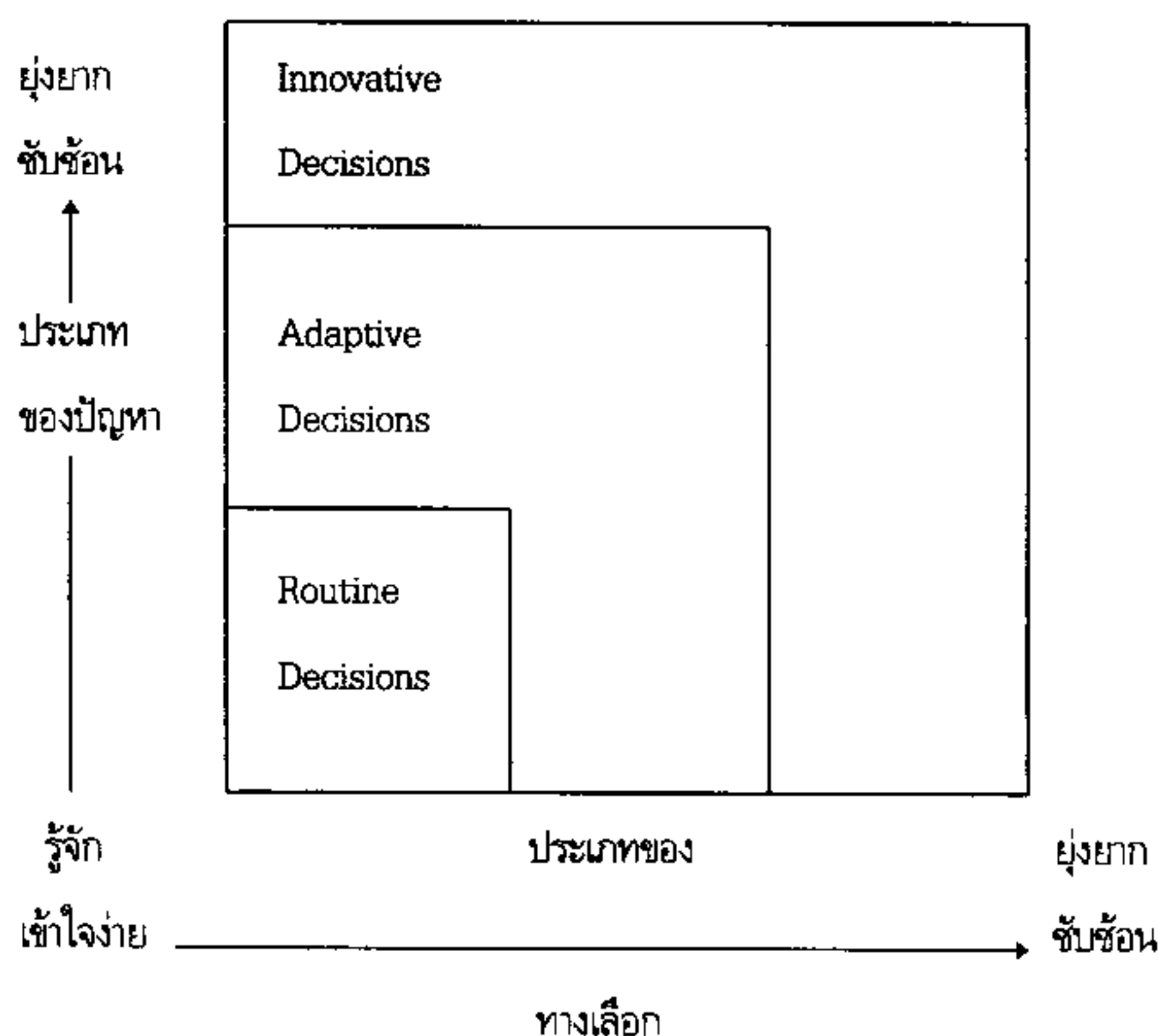
14. วินิจฉัยสั่งการในเรื่องอื่นใดที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ

จากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน มีประเด็นที่น่าสนใจบางประการ กล่าวคือ

1. ที่มาของสภาสถาบัน มาจากการแต่งตั้งแทนการเลือกตั้ง

2. ที่มาของผู้บริหารสถาบัน มาจากการแต่งตั้งแทนที่จะเป็นการเลือกตั้ง ดังนั้นการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของสถาบันและหรือผู้รับใบอนุญาตจัดตั้ง
หาไม่แล้วผู้บริหารสถาบันอาจถูกถอดถอนออกจากตำแหน่งได้ ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าคิดว่า ผู้บริหารสถาบันจะมีความรับผิดชอบและสนองตอบต่อประชาชนหรือสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้
เพราะการเข้าสู่อำนาจของผู้บริหารไม่ได้มาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกในประชาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
หากแต่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกโดยตรงจากผู้รับใบอนุญาต ดังนั้นการที่จะมุ่งหวังให้ผู้บริหารสถาบันต่อสู้
หรือพิทักษ์สิทธิและผลประโยชน์ของบุคลากรของสถาบันฯ จึงเป็นเรื่องที่อาจเป็นไปได้ค่อนข้างยาก หรือกล่าว
อีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้บริหารสถาบันมีแนวโน้มที่จะทำงานให้เป็นที่ถูกใจ (หรือพอใจ) ผู้รับใบอนุญาตมากกว่าจะ
บริหารงานให้เป็นที่ถูกใจหรือสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรหรืออาจารย์ประจำของสถาบันฯ นั่นเอง

อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการวางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของ
การตัดสินใจเชิงบริหารมากกว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์



รูปที่ 7 ประเภทของการตัดสินใจ (3 แบบ) โดยพิจารณาจากตัวแปร
ด้าน “ประเภทของทางเลือก” และ “ประเภทของปัญหา”

จากรูป เราจะพบการตัดสินใจ 3 แบบคือ การตัดสินใจแบบประจำ (Routine Decisions) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในปัญหาที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่ยุ่งยาก รู้จักทางแก้ไขปัญหาลักษณะดี การตัดสินใจแบบปรับตัว (Adaptive Decisions) จะใช้กับปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และทางแก้ไขปัญหาก็จะยุ่งยากขึ้น ส่วนการตัดสินใจที่ใช้กับปัญหาที่ยุ่งยากมากที่สุดและมีทางเลือกในการแก้ไขที่ซับซ้อนมากที่สุด เราเรียกว่าการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์หรือเชิงนวัตกรรม (Innovative Decisions)

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า หากองค์กรกำหนดนโยบายของสถาบันฯ อันได้แก่ สภาพสถาบันให้รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ในสัดส่วนที่มากขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภูมิทัศน์ที่จะพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และหลักการอุดมศึกษาในลักษณะสากลในเชิงสร้างสรรค์และเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ก็เป็นที่เชื่อมั่นว่าสถาบันฯจะพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง แต่หากเป็นกรณีตรงข้าม สภาพสถาบันฯทำงานโดยมุ่งงานประจำมากกว่าการคิดสร้างสรรค์นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ก็คงจะส่งผลกระทบต่อการบริหารสถาบันฯอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สิ่งที่ผู้วิจัยอยากตั้งเป็นข้อสังเกตก็คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะของความคุ้นเคยกันหรือรู้จักชอบพอกันหรือเป็นเครือญาติหรือมีสายสัมพันธ์กัน (Connection) และแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะของการตอบแทนบุญคุณ รวมกระทั่งการแต่งตั้งเพื่อให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า “Elite Representative” (หรือเป็นเกราะป้องกันภัย) ให้แก่สถาบันฯ เท่านั้น เป็นเรื่องน่าวิตกและเป็นห่วงว่าสถานการณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อาจจะมีสภาพที่ไม่ต่างไปจากการที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ในอดีตนิยมแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารขององค์กรในลักษณะที่เป็น “Political Reward” หรือการตอบแทนทางการเมืองมากกว่าการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและศักยภาพทางการบริหารจัดการของคณะกรรมการ หรือ “วิสัยทัศน์” (Vision) ในการบริหารการเมืองของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ในระยะยาวได้

จากตารางที่ 50 หน้า 234 มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพียง 7 แห่งจาก 25 แห่ง ที่ให้ความสำคัญแก่อาจารย์ประจำของสถาบันฯ โดยการเสนอแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสภาสถาบัน ซึ่งเมื่อพิจารณาสัดส่วนกรรมการสภาสถาบันฯ ในภาพรวมจะพบว่าอาจารย์ประจำสถาบันฯ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสภาสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 3.7 ซึ่งน้อยที่สุดในบรรดาอาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบัน และหากจะวิเคราะห์เจาะลึกลงไปก็อาจจะพบว่า ร้อยละ 3.7 ของกรรมการสภาสถาบันฯ ในภาพรวมนี้ อาจจะไม่ใช่ว่าตัวแทนที่แท้จริง (Representative) ของประชากรในส่วนที่เป็นคณาจารย์ของสถาบันฯ ซึ่งหมายความว่าอาจเป็นผู้ที่เป็นเครือญาติของเจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งก็ได้ เป็นต้น

ตารางที่ 50 โครงสร้างของคณะกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม
(25 แห่ง)

ตำแหน่ง/อาชีพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อันดับ
1. เจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาต	23	10.6	4
2. ข้าราชการประจำ	20	9.2	7
3. ข้าราชการบำนาญ	40	18.3	2
4. อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ	27	12.3	3
5. อาจารย์มหาวิทยาลัยของเอกชน	8	3.7	8
6. นักธุรกิจ	48	22.0	1
7. นักการเมือง	8	3.7	8
8. อาชีพอิสระ	23	10.6	4
9. นักบวช	21	9.6	6
รวม	218	100.0	

ที่มา : ดัดแปลงจาก ประกอบ คูปรัตน์ (2533 : 128 และ 130)

จากตารางดังกล่าว ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญต่อบุคคลสาขาอาชีพต่าง ๆ แตกต่างกันไป กล่าวคือ ให้ความสำคัญตามลำดับดังนี้

- อันดับ 1 นักธุรกิจ
- อันดับ 2 ข้าราชการบำนาญ
- อันดับ 3 อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ
- อันดับ 4 ผู้รับใบอนุญาต และอาชีพอิสระ
- อันดับ 5 นักบวช
- อันดับ 6 ข้าราชการประจำ
- อันดับ 7 อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนและนักการเมือง

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาสัดส่วนหรือส่วนผสมข้างต้นก็พอจะอนุมานได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญกับการผสมผสานการบริหารธุรกิจเข้ากับการบริหารการศึกษา โดยการระดมพลังความคิดและความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิทางธุรกิจและนักวิชาการที่คร่ำหวอดกับงานราชการและงานด้านการศึกษา มาใช้ในการกำหนดนโยบายด้านอุดมศึกษาอย่างเต็มที่นั่นเอง

ความสามารถในการผสมผสานดังกล่าวนี้เองที่อาจเป็นปัจจัยส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมมีความเจริญเติบโต และมีประสิทธิผลในการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี

บทที่ 5

การประเมินการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การประเมินโครงสร้างของสถาบันฯ

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างหลักในการดำเนินงานของสถาบันฯ ได้แก่ โครงสร้างในรูปกฎหมาย ในรูป พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2522 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2535 ซึ่งกำหนดองค์ประกอบและขอบเขตการดำเนินงานของสถาบันฯไว้ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันฯเอกชนกับรัฐบาล (ทบวงฯ) กำหนดองค์การพัฒนานโยบาย และการแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ของสถาบันฯไว้

หากพิจารณาเปรียบเทียบโครงสร้างการดำเนินงานกับสถาบันฯของรัฐ พบว่าโครงสร้างไม่ต่างกันมากนัก ข้อแตกต่างที่พบก็คือ สถาบันฯเอกชนส่วนมากหรือเกือบทั้งหมดไม่มีสภาคณาจารย์ และตำแหน่งทางการบริหารมีจำกัด ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความพร้อมของสถาบันฯแต่ละแห่งโดยเฉพาะด้านงบประมาณและทรัพยากรบุคคลที่ทำได้

กล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การของสถาบันฯมีความคล่องตัว เนื่องจากกระบวนการนโยบายและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีขั้นตอนไม่มาก และสภาสถาบันฯเป็นจุดของการตัดสินใจดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และกำลังคน เป็นต้น ทั้งนี้เป็นเพราะสถาบันฯจัดหาและบริหารทรัพยากรของตนเองไม่ได้เกี่ยวข้องกับงบประมาณของรัฐ

การมอบหมายอำนาจหน้าที่กระทำได้โดยการ “แต่งตั้ง” มากกว่าการ “เลือกตั้ง” ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของระบบเอกชนโดยทั่วไป จุดนี้อาจมีทั้งดีและเสีย ข้อดีก็คือ ช่วยให้งานรวดเร็ว ส่วนข้อเสียก็อาจทำลายขวัญและกำลังใจบุคลากรภายในที่ไม่ได้รับการแต่งตั้ง และขาดบรรยากาศประชาธิปไตย อำนาจการตัดสินใจมีลักษณะค่อนข้างไปทางรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) มากกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งค่อนข้างจะต่างไปจากสถาบันฯของรัฐ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายปฏิบัติการ อันได้แก่ คณะวิชาต่าง ๆ กับฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก อันได้แก่ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายวิจัย ฯลฯ พบว่าฝ่ายปฏิบัติการมีบทบาทมากกว่าฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างไปจากธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป (โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่) ที่มีการแบ่งงานกันทำระหว่างสองฝ่าย อาจกล่าวได้ว่าการเปิดโอกาสให้อาจารย์ทำหน้าที่หลายอย่าง (ทั้งฝ่ายปฏิบัติการและช่วยอำนวยความสะดวก) อาจทำให้การทำหน้าที่หลัก ซึ่งได้แก่ การสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมไม่ดีเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่สถาบันฯเอกชนที่มีบุคลากรหรืออาจารย์ที่ค่อนข้างจำกัด ดังนั้น

การมอบหมายงานให้อาจารย์ทำนอกเหนือจากงานวิชาการแล้วยังให้ไปดำรงตำแหน่งในสายช่วยอำนวยความสะดวกหรือเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในโครงการต่าง ๆ จึงมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีทั้งข้อดีและเสีย ข้อดีคือให้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดคุ้มกับงบประมาณที่เสียไป ส่วนข้อเสียก็คือ ผลกระทบต่อการพัฒนาวิชาการในระยะยาว อย่างไรก็ตามแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ก็จะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น

หากจะประเมินด้านวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสถาบันฯ เอกชนแล้ว ผลก็คือ สถาบันฯ กำหนดวัตถุประสงค์ตามกฎหมายที่กำหนดให้สถาบันเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิทยาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งในสภาพความเป็นจริงแล้ว วัตถุประสงค์ที่สถาบันฯ ประสบความสำเร็จหรือบรรลุถึง ได้แก่ ด้านการสอนหรือการผลิตบัณฑิต ส่วนวัตถุประสงค์ “แฝง” อันได้แก่ การอยู่รอดและการสร้างกำไรนั้น ปรากฏว่าสถาบันฯ บรรลุวัตถุประสงค์นี้อย่างมาก ดังนั้นแนวโน้มในอนาคต สถาบันฯ เอกชนควรที่จะหันมาให้ความสนใจในวัตถุประสงค์ด้านวิจัย การบริการวิชาการอย่างจริงจัง

ส่วนการที่จะพัฒนาการบริหารด้านโครงสร้างนั้น มีความเป็นไปได้ที่สถาบันฯ จะมุ่งให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ มากขึ้นว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะโครงสร้างอาจทำให้เล็กหรือใหญ่โตซับซ้อนเพียงใดก็ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างหรือออกแบบ (Organization Design) จากการวิจัยพบปรากฏการณ์สำคัญคือพบว่า สถาบันฯ เอกชนบางแห่งจัดองค์การในลักษณะของระบบราชการ (Bureaucratization) ในขณะที่สถาบันฯ ของรัฐพยายามที่จะปลดแอกออกจากระบบราชการ ดังนั้น การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งที่จะทำการปรับปรุงองค์การไปในลักษณะใดก็ตาม ก็เป็นเรื่องที่ทำได้บนพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Sound Strategic Planning) โดยการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนเทคโนโลยี การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ ตลอดจนค่านิยมทางการบริหารให้ครบถ้วน มีการประเมินผลได้ผลเสียจากการใช้โครงสร้างใหม่ด้วย ซึ่งแน่นอนว่าโครงสร้างที่ใหญ่โตเทอะทะอาจไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานก็เป็นได้ โครงสร้างองค์การที่เล็ก กระทัดรัด อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่าก็เป็นได้เช่นกัน

การประเมินด้านกระบวนการบริหาร

จากการศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารการผลิตบัณฑิต และการบริหารการตลาด อาจประเมินสถานภาพของการบริหารด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) การบริหารงานบุคคล อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลของสถาบันฯ เอกชนใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ได้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากภาวะข้อจำกัดด้านบุคลากรที่จะสรรหามาดำรงตำแหน่งบริหารและอาจารย์ของสถาบัน สถาบันฯ พยายามที่จะผสมผสานระบบอุปถัมภ์เข้ากับระบบคุณธรรมได้อย่างผสมกลมกลืน

หากจะทำการประเมินผลการสรรหาบุคลากรของสถาบันฯ เอกชน ก็อาจกล่าวได้ว่า สถาบันฯ เอกชนใช้กลยุทธ์หลากหลายในการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยที่ในส่วนการสรรหาผู้บริหาร สถาบันฯ ดำเนินการโดยเชื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เกียติยศราชการจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาดำรงตำแหน่ง บางครั้งก็ให้ลูกหลานหรือเครือญาติมาดำรงตำแหน่ง และบางสถาบันฯ พยายามที่จะสร้าง “ลูกหม้อ” ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ จึงกล่าวได้ว่า การสรรหาในลักษณะต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะสั้น แต่หากจะให้ได้ผลดีในอนาคตหรือในระยะยาว สถาบันฯ ควรที่จะมีการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ไว้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ หากไม่แล้ว สถาบันฯ อาจต้องแก้ปัญหาอยู่ร่ำไป ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างนักบริหารมืออาชีพที่เป็น “ลูกหม้อ” ได้แก่ บุคลากรภายในสถาบันฯ เป็นวิธีการที่ดี ไม่เช่นนั้นสถาบันฯ ก็จะไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ต้องพึ่งพาองค์กรหรือสถาบันฯ ภายนอกอยู่ร่ำไป

ส่วนการแก้ปัญหาและอุปสรรคด้านการสรรหาอาจารย์ประจำมาทำการสอนและทำหน้าที่ทางบริหารในสถาบันฯ สถาบันฯ ส่วนใหญ่จะแก้ไขปัญหาโดยการเชิญ “อาจารย์พิเศษ” มาช่วยทำการสอน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีได้แก่ การที่นักศึกษาจะได้รับความรู้และวิทยาการที่หลากหลาย มีความคิดความอ่านกว้างขวางเนื่องจากได้รับความรู้จากอาจารย์หลายสำนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางสาขาวิชาที่สถาบันฯ ไม่อาจใช้อาจารย์ประจำที่ยังขาดประสบการณ์ทางวิชาการทำการสอนได้ ย่อมเป็นความจำเป็นที่ต้องอาศัยอาจารย์พิเศษ ทั้งจากสถาบันฯ ของรัฐและธุรกิจเอกชนต่อไป อย่างไรก็ตามข้อเสียที่อาจมีก็เห็นจะได้แก่ การที่อาจารย์พิเศษไม่สู้จะมีเวลาในการให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาเท่าที่ควร จะมีเวลาดังกล่าวน้อยกว่าอาจารย์ประจำ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าสถาบันฯ ที่คิดแต่จะอาศัยอาจารย์พิเศษด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ หาอาจารย์มาประจำยากก็ดี ไม่มีความยุ่งยากในการบริหารบุคคลก็ดี หรือช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานก็ดี หรือมี

ชื่อเสียงกว่าอาจารย์ที่จะมาประจำก็ดี ฯลฯ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการอุดมศึกษาในระยะยาว และอาจเสี่ยงต่อคำกล่าวหาที่ว่า สถาบันมีลักษณะของ “โรงเรียนกวดวิชา” มากกว่าที่จะเป็นสำนักศึกษาและวิจัยที่ต้องมีอาจารย์ประจำมากพอ เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักศึกษา (ปวย อึ้งภากรณ์, 2517 : 52-68) สถาบันควรที่จะวางแผนกำลังคน แผนการพัฒนาอาชีพ (Career Development Plan) ของบุคลากรโดยเฉพาะอาจารย์ประจำ ให้ความก้าวหน้าในทางวิชาชีพและวิชาการ ซึ่งจะยังประโยชน์มาสู่สถาบันอย่างหาที่สุดมิได้ ซึ่งแน่นอนที่สุด สถาบันจะต้องพัฒนาระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถชักจูงใจให้คนมาสมัครเป็นอาจารย์ในสถาบัน โดยเฉพาะผู้มีคุณวุฒิและมีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่สถาบันเปิดดำเนินการ มีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่จะบำรุงรักษามูลค่าทางวิชาการให้อยู่ในสถาบัน ทั้งนี้เพราะ “เมื่อสถาบันมีอาจารย์ดี ผู้คนก็ย่อมอยากที่จะมาศึกษาวิทยายุทธ์ด้วย” นั่นเอง

การพัฒนาอาจารย์อาจดำเนินการได้หลายลักษณะ อาทิ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ การให้ลาศึกษาต่อโดยสถาบันสนับสนุนเรื่องเงินทุนการศึกษา การให้ลาทำการวิจัยหรือเขียนตำรา การให้อาจารย์ไปดูงานวิชาการตามสถาบันต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การจัดหาทุนอุดหนุนการวิจัย ฯลฯ

การพัฒนาอาจารย์จะได้ผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน สถาบันหลายแห่งประสบปัญหาสำคัญคือ หลังจากพัฒนาอาจารย์หรืออาจารย์ได้รับการพัฒนาแล้ว อาจารย์ก็ไปจากสถาบันไปทำงานในสถาบันอื่นหรือหน่วยงานธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้มากกว่าสถาบันเอกชน สถาบันจึงกลายเป็น “ศูนย์ฝึกอบรมพิเศษ” เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์เพื่อ “ส่ง” ไปทำงานที่อื่น ซึ่งนับเป็นเรื่องเสียหายและเสียโอกาสและสร้างความกระอักกระอ่วนใจให้กับสถาบันเอกชนเป็นอันมาก ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวก็อาจเป็นไปได้ที่สถาบันจะต้องพัฒนาระบบการบำรุงรักษามูลค่า โดยอาจทำการปรับปรุงโครงสร้างบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีโครงสร้าง 3 แบบที่ต่างกัน ได้แก่ โครงสร้างของผู้บริหาร โครงสร้างของพนักงานโดยทั่วไป และโครงสร้างสำหรับอาจารย์ (ที่ผ่านมาและปัจจุบันสถาบันส่วนใหญ่จะไม่มีแยกโครงสร้าง มักใช้โครงสร้างเดียวสำหรับบุคลากรทุกคน) นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบการทำงานบางประการ ได้แก่ การให้อาจารย์มีอิสระและความคล่องตัวในการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ (ปัจจุบันอาจารย์ในสถาบันส่วนใหญ่จะถูกกักกับดูแลเรื่องเวลาทำงานที่สถาบันค่อนข้างมากเกินไป) นอกจากนี้สถาบันจะต้องให้ความสำคัญต่อการวิจัยเงินเดือนและค่าตอบแทนในธุรกิจหรือสถาบันด้วยตนเองว่า มีการพิจารณาอัตราค่าครองชีพ มาตรฐานการครองชีพ ความสามารถในการสร้างกำไรของสถาบัน และการแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) ให้พนักงานและอาจารย์ที่

เหมาะสม และให้ความสำคัญต่องานหรือตำแหน่งต่าง ๆ โดยเฉพาะตำแหน่งวิชาการของอาจารย์เพื่อที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนหรือปรับปรุงโครงสร้างบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสมต่อไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของนักบริหารที่มีความสามารถและจริยธรรมทางการบริหารที่จะวิเคราะห์วิจัยและพัฒนางานด้านบุคคลอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องให้มีการร้องขอจากพนักงานหรืออาจารย์ก่อนแล้วจึงค่อยดำเนินการแก้ปัญหา ค่าตอบแทน

สำหรับประเด็นด้านแรงงานสัมพันธ์ซึ่งคาบเกี่ยวหรือสัมพันธ์กับการจ้างงาน การให้บุคลากรออกจากงาน และการสร้างพลังการต่อรองระหว่างนายจ้าง อันได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งกับลูกจ้างอันได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นเรื่องที่ยังไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะฝ่ายหลังยังขาดหลักประกันต่อความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพการงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ฝ่ายลูกจ้างขัดแย้งกับนายจ้าง (ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม) ลูกจ้างมักต้องเป็น “ฝ่ายไป” หรือเป็นผู้แพ้ ปรากฏการณ์เช่นนี้ไม่น่าจะเกิดขึ้นในสถาบันฯ เอกชน ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งภูมิปัญญาและผู้นำทางปัญญาให้แก่สังคม อย่างไรก็ตาม เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวในลักษณะสากล อาจทำได้ในลักษณะการพัฒนาสมาคมหรือสถาบันของอาจารย์หรือบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่นเดียวกับการมีสมาคมอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ที่จะมาเป็นกำลังต่อรองหรือเป็น “ปากเสียง” ให้กับบุคลากรและอาจารย์ของสถาบันฯ และหากมีกรณีข้อพิพาทด้านแรงงาน สมาคมดังกล่าวจะเป็นหัวหอกในการต่อสู้และเรียกร้องความเป็นธรรมให้อาจารย์อุดมศึกษาเอกชนได้ (ในสหรัฐอเมริกามีสมาคมศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยฯ คอยดำเนินการช่วยเหลืออาจารย์ รายละเอียดปรากฏใน อมร รักษาสัตย์, 2511 : 575-609)

นอกจากนี้ ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บริหารควรพัฒนาจิตใจให้สามารถยอมรับธรรมชาติและหลักการอุดมศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ เสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์ ตลอดจนพยายามศึกษาหาทางปฏิบัติที่เหมาะสม โดยการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดหรือปรัชญาอุดมศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนมุมมองหรือโลกทัศน์ทางการจัดการอุดมศึกษาต่อไป

2) ด้านการบริหารการเงิน

จากการวิเคราะห์ปัญหาทางการเงินของสถาบันฯ ในบทที่ผ่านมาพบว่า สถาบันฯ ดำเนินการหรือบริหารการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งอาจพิจารณาได้จากงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายในการผลิตนักศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารการเงินของรัฐ ซึ่งพบว่า สถาบันฯ เอกชนมีค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาน้อยกว่าสถาบันฯ ของรัฐประมาณ 5 เท่าตัว รวมทั้งการพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถาบันฯ

สถาบันฯเอกชนบริหารการเงินในเงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ อาทิ ข้อกำหนดหรือกฎทบวง ตลอดจนหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่ทบวงฯกำหนดอย่างเข้มงวด ดังนั้นสถาบันฯส่วนใหญ่จึงพยายามที่จะเพิ่มรายรับให้มากขึ้นในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ใช้ในการจัดการศึกษา การเพิ่มรายรับ ทำได้โดยการขออนุญาตทบวงฯในการแก้ไขข้อกำหนดต่าง ๆ ว่าด้วยการรับสมัครและการรับนักศึกษา เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มอัตราค่าเล่าเรียนหรือค่าธรรมเนียม (ซึ่งทบวงฯ ไม่กำหนดเพดานการกำหนดค่าเล่าเรียนเช่นเดียวกับที่เคยทำมาในอดีต) ส่วนการลดรายจ่ายก็ทำได้หลายวิธี เช่น ให้อัตราลดหย่อนภาษีค่าธรรมเนียมการโอนที่ดินและอุปกรณ์การศึกษา ให้อัตราลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เป็นต้น

การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการคงอยู่และการพัฒนาของสถาบันฯเอกชนเอง หากผู้รับใบอนุญาตหรือผู้บริหารบกพร่องหรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ในการใช้จ่ายเงินหรือนำเงินไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง เช่น นำไปใช้ส่วนตัว หรือนำไปลงทุนในกิจการอื่น ๆ โดยไม่ให้ความสำคัญกับกิจการอุดมศึกษาเท่าที่ควร ก็อาจจะเสี่ยงต่อการขาดทุนและอาจทำให้ต้องล้มเลิกกิจการอุดมศึกษาไปในที่สุด (ปรากฏการณ์ตัวอย่างในเรื่องนี้ก็คือ วิทยาลัยคณาสวัสดิ์หรือ “ศรีอีสาน” และวิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร)

การบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิ กลยุทธ์ในการลงทุน หรือการเปิดดำเนินการสาขาวิชาว่าควรเปิดอะไร แนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน ทำเลที่ตั้ง การกำหนดงบประมาณรายจ่ายทั้งที่เป็นปกติและลงทุนว่าควรเป็นไปในลักษณะใด และทำอย่างไรที่จะก่อให้เกิดความประหยัดต่าง ๆ รวมทั้งเสาะแสวงหาแนวทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการระดมเงินทุนและการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้วยการศึกษาและฝึกอบรมของผู้บริหารอุดมศึกษาย่อมเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ก็เพื่อการพัฒนาของสถาบันฯนั่นเอง

3) การบริหารการตลาด

จากการศึกษาถึงการดำเนินงานการตลาดและการสร้างภาพพจน์ของสถาบันฯเอกชน สามารถประเมินผลได้ว่า สถาบันฯดำเนินการในเรื่องนี้อยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงื่อนไขและความจำเป็นของสถาบันฯเองที่ต้องสร้างความนิยมยกย่องในหมู่ประชาชน ผู้ปกครองและนักเรียน ตลอดจนสื่อมวลชนต่าง ๆ ในการที่จะสนับสนุนการดำเนินงานอุดมศึกษา ด้วยการสมัครเข้าเรียนในสถาบันฯ ตลอดจนการช่วยเหลือในการประชาสัมพันธ์สถาบันฯให้กับบุคคลอื่นต่อ ๆ ไป

จากการที่ผู้วิจัยทำการวิจัยเกี่ยวกับ “แนวทางการสรรหานักศึกษาของสถาบันเอกชน” (2533) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อจำนวนนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามี 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) อุปสงค์และอุปทานของตลาด 2) สภาพการแข่งขัน 3) การบริหาร และ 4) การประชาสัมพันธ์

1. อุปสงค์และอุปทานด้านแรงงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการใช้แรงงานของผู้ใช้ อันได้แก่ บริษัทเอกชน ภาครัฐบาล ฯลฯ รวมทั้งกำลังการผลิตบัณฑิตของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ว่าดำเนินการเปิดหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้หรือไม่เพียงใด จากการศึกษาพบว่า สถาบันส่วนใหญ่เปิดดำเนินการหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด อาทิ วิศวกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรมศาสตร์ เทคโนโลยี บริหารธุรกิจ แพทยศาสตร์ เกษตรศาสตร์ เป็นต้น ปัจจัยนี้มีส่วนกำหนดปริมาณนักศึกษาอย่างสูง

2. การประชาสัมพันธ์สถาบันฯเกิดขึ้นและพัฒนาท่ามกลางการต่อสู้หรือแข่งขันระหว่างสถาบันเอกชนด้วยตนเอง และสถาบันเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัย “เปิด” และ “ปิด”) ดังนั้น กลยุทธ์การตลาดและการประชาสัมพันธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงต้องใช้หลายแบบหลายกลวิธี ดังเช่น กลยุทธ์ในการสร้างภาพพจน์ทางการบริหารก็ทำโดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในวงการวิชาการและวงการธุรกิจมาเป็นผู้บริหารของสถาบันฯ กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์ทางวิชาการก็ทำโดยการเปิดสาขาใหม่ ๆ ที่ตลาดต้องการ จัดหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ การจัดประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ การจัดนิทรรศการทางวิชาการ การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ เป็นต้น กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ ก็ทำได้โดยการโฆษณา-ประชาสัมพันธ์ การแนะนำการศึกษาตามโรงเรียนหรือสถาบันฯต่าง ๆ การมอบทุนการศึกษา การจ้างข่าวให้แก่สื่อมวลชนเพื่อเผยแพร่ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relations) เช่น ความสัมพันธ์กับทางวัด โรงเรียน หน่วยงานปกครองของทางราชการและของท้องถิ่น การจัดกีฬาร่วมกับชุมชน การเข้าร่วมในสมาคมหรือชมรมหรือองค์กรประชาชนต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้าง “แนวร่วม” หรือที่เรียกกันว่า “การบริหารการพัฒนา” (ซึ่งในที่นี้เป็นการบริหารการพัฒนาโดยสถาบันเอกชน) นั่นเอง ปัจจัยนี้นับว่าเป็นตัวการสำคัญที่มีผลต่อการคงอยู่และการเจริญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งคงจะสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “การตลาดยุคใหม่ต้องใช้การประชาสัมพันธ์”

3. การแข่งขัน บรรดาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเกี่ยวข้องกันใน 2 ลักษณะคือ การแข่งขันและต่อสู้กัน และการร่วมมือกัน ซึ่งมีผลต่อยอดนักศึกษาในแต่ละสถาบันฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันฯที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันสภาพการแข่งขันจะมีสูงตามไปด้วย ซึ่งสถาบันฯขนาดเล็กที่มีทรัพยากรไม่มากจะอยู่ในสภาพที่เสียเปรียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการลงทุนหรือการขยายงานหรือโครงการต่าง ๆ ยิ่งหากสถาบันฯมีภาพพจน์ที่ต่างกัน เช่น สถาบันฯหนึ่งมีชื่อ “มหาวิทยาลัย” ส่วนอีกสถาบันหนึ่งเป็น “วิทยาลัย” เมื่อพิจารณา

ประกอบกับค่านิยมของคนไทยแล้วจะได้ข้อสรุปว่า สถาบันที่เป็นมหาวิทยาลัยย่อมอยู่ในสถานภาพที่ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากที่สุด ด้วยเหตุนี้สถาบันที่ยังเป็น “วิทยาลัย” ก็พยายามอย่างยิ่งที่จะปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย (และการปรับก็ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่ทบวงกำหนด ไม่ได้เป็นกันโดยง่าย) นอกจากสถาบันจะแข่งขันกันระหว่างเอกชนด้วยกันเองแล้ว สถาบันยังต้องต่อสู้กับสถานการณ์ของการขยายตัวของอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยของรัฐกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนหรือค่าหน่วยกิตสำหรับอุดมศึกษาไว้ “ต่ำมาก” เมื่อเทียบกับต้นทุนดำเนินงานและประโยชน์ที่ผู้ศึกษาจะได้รับ (กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ รัฐต้องใช้งบประมาณของคนส่วนใหญ่ของประเทศมาอุดหนุนการศึกษาของคนส่วนน้อย ซึ่งน่าจะขัดกับหลักความเป็นธรรมในการจัดการศึกษา) ดังนั้นโอกาสที่นักศึกษาจะเลือกเข้าศึกษาในสถาบันของรัฐก่อนการเลือกเรียนในสถาบันเอกชนย่อมเป็นไปได้มาก

4. การบริหาร หากจะนิยามการบริหารว่าเป็นการจัดหาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (คือให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด) สถาบันเอกชนแต่ละแห่งจะมี “ฝีมือ” ในการบริหารแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทหรือระบบของสถาบันเอกชนด้วยว่าเป็น “เอกชน” หรือ “มูลนิธิ” ดังกล่าวแล้ว ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ทั้งผู้บริหาร (รวมถึงผู้ประกอบการหรือผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งด้วย) และคณาจารย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีส่วนต่อการสร้างความสำเร็จของอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้นแนวโน้มของการบริหารในอนาคต สถาบันควรที่จะหันมาใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มากขึ้น

4) การบริหารการผลิตนักศึกษาหรือการบริหารวิชาการ

อาจกล่าวได้ว่า สถาบันประสบความสำเร็จในการผลิตนักศึกษาหรือบริหารวิชาการได้ในเกณฑ์ “ดี” ส่วนการดำเนินการพัฒนาวิชาการโดยเฉพาะด้านการวิจัย และการบริการสังคมทางวิชาการ ยังมีไม่มากเท่าที่ควรจะเป็น สถาบันยังเน้นกิจกรรมทางด้านการเรียนการสอนเป็นหลัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการอุดมศึกษาหรือภาระหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาในอุดมคติ ทั้งนี้เพราะหากสถาบันเอกชนด้อยในเรื่องการวิจัย สถาบันก็จะมีสภาพที่ไม่ต่างไปจากโรงเรียนมัธยมหรือโรงเรียนพาณิชย์การหรือโรงเรียนช่างกลโดยทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า แม้แต่กระบวนการเรียนการสอนเองก็ประสบปัญหาด้านการสอนเพื่อให้เกิดการวิเคราะห์วิจารณ์ปัญหาต่าง ๆ กล่าวคือ อาจารย์ผู้สอนมักเน้นที่ตัวอาจารย์ (Teacher - Centered) มากกว่าที่จะเน้นที่การช่วยเหลือตนเองหรือการแสดงความคิดเห็นของนักศึกษา (Student - Centered) ซึ่งเป็น

เรื่องที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอุดมศึกษาที่ต้องการให้นักศึกษาวิเคราะห์ ค้นคว้าทดลอง และวิจัย ปัญหาต่าง ๆ เป็นนิตย (สวัสดี สุคนธรังษี, 2510 : 50)

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี "เสรีภาพทางวิชาการ" น้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เพราะถูกควบคุมทางวิชาการและการเรียนการสอนอย่างเข้มงวดจากทบวงมหาวิทยาลัย (ในการตรวจสอบข้อสอบและการวัดผล) อาจส่งผลให้สถานภาพของสถาบันฯตกต่ำลง และสะท้อนให้เห็นถึงความไม่ไว้วางใจในสถาบันฯเอกชนของรัฐ จะเห็นได้ว่า มาตรการต่าง ๆ อาทิ การตรวจสอบข้อสอบและการวัดผลการสอบ อาจไม่ใช่สิ่งที่จะประกันคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษาของภาคเอกชนได้โดยแท้จริง ทั้งนี้เพราะมาตรการดังกล่าวเป็นเพียงกระบวนการ (บางส่วน) ของการผลิตบัณฑิตเท่านั้น การประกันคุณภาพที่แท้จริงอาจต้องพิจารณาเชิงระบบ นอกจากนี้รัฐบาลโดยทบวงอาจใช้กลยุทธ์หรือแนวทางการตลาดที่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันโดยเสรี สถาบันฯเอกชนย่อมต้องปรับหรือพัฒนาวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้ หากสถาบันฯใดไม่มีคุณภาพมาตรฐาน สถาบันฯนั้นย่อมไม่อาจดำเนินการต่อไปได้ ต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด อย่างไรก็ตาม รัฐบาลเองก็ต้องกำหนดกรอบหรือแนวปฏิบัติอย่างกว้างไว้เพื่อประกันหรือคุ้มครองประชาชนหรือผู้บริโภคของสถาบันฯเอกชนเอาไว้ด้วย รวมทั้งการใช้กลยุทธ์อื่น ๆ ประกอบด้วย อาทิ กลยุทธ์การให้ข่าวสาร และกลยุทธ์การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก เป็นต้น อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่าแผนพัฒนาฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2535 : 191) มุ่งปรับปรุงและผ่อนคลายกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานและจูงใจให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยใช้มาตรการต่าง ๆ อาทิ การยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนของสถาบันการศึกษาของเอกชนในทุกระดับ และให้เอกชนมีอิสระในการจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรภายใต้กรอบโครงสร้างของแต่ละหลักสูตรที่ทางราชการกำหนดไว้ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการ เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวนอกเหนือจากเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจภาคเอกชนให้มาร่วมกิจการสาธารณะแล้ว ยังเป็นบรรยากาศที่ดีต่อการสร้างเสรีภาพทางวิชาการและความเป็นอิสระของสถาบันอุดมศึกษาด้วย

การประเมินด้านพฤติกรรม

จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์หรือบุคลากรของสถาบันฯเอกชนมี 2 ประการคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยหรือสาเหตุภายในได้แก่สาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลเอง ได้แก่ ความตั้งใจหรือเจตนาในการเข้ามาทำงานในสถาบันฯและแรงจูงใจต่าง

ๆ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์พอที่จะประเมินคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารและอาจารย์ประจำสถาบันฯ เอกชนได้ดังนี้คือ

(1) อาจารย์ประจำสถาบันฯ มีทัศนคติและค่านิยมต่อสถานภาพหรือตำแหน่งหน้าที่ของตนว่าไม่สูงเท่าเทียมกับสถานภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับงานบริหารธุรการมากกว่างานวิชาการ

(2) ผู้บริหารสถาบันฯ เอกชนไม่ให้ความสำคัญต่อฐานะตำแหน่งของอาจารย์เท่าที่ควร อีกทั้งยังไม่เห็นความจำเป็นในหน้าที่ด้านอื่นนอกเหนือจากงานสอนและงานบริหาร รวมทั้งยังขาดเทคนิคในการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำในสถาบันฯ

จากปัจจัยหรือองค์ประกอบหลัก 2 ประการข้างต้น ทำให้เราเห็นภาพของสถาบันฯ เอกชนว่า สถาบันฯ มุ่งการบริหารธุรกิจการศึกษามากกว่าที่จะให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นปรัชญาการศึกษาหรือหลักการว่าด้วยการจัดการอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อม ตัวบุคคลและวิชาความรู้

การประเมินประสิทธิผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประสิทธิผลของการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาและของสถาบันฯ เอกชน อาจพิจารณาได้จาก “ผลผลิต” ของสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันได้แก่ ความสามารถในการช่วยเหลือรัฐบาลในการจัดการอุดมศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานวิจัย และการบริการทางวิชาการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการช่วยเหลือรัฐบาลในการจัดการอุดมศึกษา ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากจำนวนนักศึกษาที่สถาบันฯ รับเข้ามาศึกษา จากการวิจัยในบทที่ผ่านมาพบว่า สถาบันฯ สามารถแบ่งเบาภาระด้านอุดมศึกษาได้อย่างมาก สถาบันฯ สามารถรับนักศึกษาได้ไม่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประเภทจำกัดรับ และมีแนวโน้มว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะสามารถรับนักศึกษาได้เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะความต้องการด้านอุดมศึกษาของสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสารสนเทศหรือยุคโลกไร้พรมแดน จำนวนนักศึกษาของสถาบันต่าง ๆ จะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน

สาขาวิชาหรือหลักสูตรที่สถาบันฯ เปิดดำเนินการจากการวิจัยพบว่า สถาบันฯ ส่วนใหญ่มีความพยายามที่จะเปิดดำเนินการหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่สถาบันฯ มีความพร้อม (การลงทุน บุคลากร ฯลฯ) และ

หลักสูตรหรือสาขาวิชาส่วนใหญ่มักจะเป็นด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มากกว่าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ประเทศไทยยังขาดแคลนบุคลากรอีกมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า สถาบันฯยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างเต็มที่นัก อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าสถาบันฯเอกชนจะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจไทยได้มากขึ้นในอนาคต การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจจะทำได้โดยรัฐลงทุนในหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่ต้องใช้ทุนมาก ส่วนเอกชนก็ลงทุนในหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่ไม่ต้องใช้ทุนมากเกินไป หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขันกันด้านอุดมศึกษาโดยเสรี โดยกระตุ้นให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการในสาขาที่ขาดแคลน หรือรัฐให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้สถาบันฯเอกชนดำเนินการก็ได้ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาที่พบว่าสถาบันฯเอกชนเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นแล้ว (อาทิ มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร เป็นต้น) และสถาบันฯกล้าที่จะลงทุนเพื่อผลิตกำลังคนตอบสนองความต้องการหรือการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

2. ความสามารถในการผลิตบัณฑิต ซึ่งพิจารณาจากคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาและคุณภาพอาจารย์ พบว่า ทั้งคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาและคุณภาพอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ เหตุผลสนับสนุนข้อสรุปดังกล่าวนี้ได้แก่ ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารของสถาบันฯซึ่งเป็นผู้ผลิต นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยทัศนคติของผู้บริหารหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ที่มีต่อคุณภาพของบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (กฤษณา สุริยนต์ และคณะ, 2529) ที่พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานดังกล่าวส่วนมากเชื่อว่าคุณภาพของบัณฑิตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้ด้อยกว่าบัณฑิตที่จบจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่อย่างใด ทั้งทางด้านความรู้ทางวิชาการและความสามารถในการทำงาน ส่วนทัศนคติเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาผู้บริหารส่วนมากมีความเชื่อว่า มาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้ด้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังเห็นว่า บัณฑิตของสถาบันฯมีโอกาสดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงาน และหางานทำได้ไม่ด้อยกว่าบัณฑิตจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่า คุณภาพมาตรฐานการศึกษาหรือความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันฯ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของอาจารย์ผู้สอน ดังนั้นหากอาจารย์ผู้สอนไม่พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการ (การเขียนตำรา, การทำวิจัย, และการบริการวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น) ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักศึกษาหรือบัณฑิตของสถาบันฯอย่างแน่นอน เกี่ยวกับเรื่องนี้ บุญรอด วุฒิสาสตร์กุล (2537 : 40-50) ที่ศึกษา “เกณฑ์ในการจัดความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” พบว่า สถาบันฯจะมีความเป็นเลิศทางการ

ศึกษาต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ ประการแรกได้แก่ คุณภาพของอาจารย์ประจำต้องมีอาจารย์ที่มีความสามารถทางวิชาการ ประการที่สองได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน มีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ ประการที่สามได้แก่ ห้องสมุดที่มีหนังสือ สิ่งพิมพ์และอุปกรณ์ที่เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกต่อการค้นคว้าวิจัยของนักศึกษาและคณาจารย์ ประการที่สี่ได้แก่ คุณภาพของนักศึกษา หมายถึง สถาบันฯต้องได้นักศึกษาที่มีพื้นฐานการเรียนดี มารยาทงาม เพื่อจะเป็นบัณฑิตที่ดีในอนาคต ประการที่ห้าได้แก่ การวิจัยและการสร้างผลงานทางวิชาการ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของอาจารย์ (ดังกล่าไปแล้ว) ที่จะเสริมสร้างให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. ความสามารถในการวิจัย ซึ่งพิจารณาได้จากผลงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการวิจัยพบว่า อาจารย์ประจำของสถาบันฯมีการพัฒนาตนเองทางวิชาการ เช่น การทำวิทยานิพนธ์ กล่าวคือ มีน้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนอาจารย์ประจำ อาจารย์ประจำส่วนมากจะทำหน้าที่ด้านการสอนเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีแนวโน้มที่อาจารย์ประจำของสถาบันฯจะหันมาสนใจหรือให้ความสำคัญต่อการทำวิทยานิพนธ์มากขึ้น ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ สมาวิจัยแห่งชาติ และ ฯลฯ ที่เป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนงานวิจัยแก่อาจารย์ของสถาบันฯ นั้นเอง

4. ความสามารถในการบริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งประกอบด้วยโครงการบริการวิชาการและการเข้าร่วมช่วยเหลือหรือสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะประโยชน์

จากการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้การบริการแก่สังคมในหลายลักษณะ กิจกรรมหรือโครงการส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการประชุมสัมมนาประจำปี หรือในหัวข้อที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนของคณาจารย์ การพัฒนาผลงานวิชาการของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือประเด็นปัญหาที่กำลังอยู่ในความสนใจ (Current Issues) หรือไม่ก็เป็นการประชุมสัมมนาบุคลากรภายในแต่ละสถาบันฯ ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การและการปรับปรุงการบริหาร ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยก็พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งพยายามที่จะประชาสัมพันธ์หรือให้บริการวิชาการแก่สังคมภายนอกสถาบันฯมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดโครงการภาคค่ำ (Evening Program) โครงการภาษาอังกฤษสำหรับบุคคลทั่วไป โดยร่วมจัดกับบริษัทเอกชนต่าง ๆ โครงการฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน การให้บริการวิจัยธุรกิจ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในรูปของวารสาร หนังสือพิมพ์ โครงการจัดตั้งบริษัทจำลอง (Dummy Company) โครงการทำสรวพลินค้าจำลอง หรือแม้แต่การเป็นเจ้าภาพจัดสัมมนานานาชาติ การเป็นอาจารย์พิเศษ การเป็นวิทยากรให้แก่สถาบัน

หรือหน่วยงานภายนอก การแนะแนวการศึกษา การให้คำปรึกษา และการให้ทุนการศึกษา การแสดงผลงานทางวิชาการ หรือผลงานวิจัย เป็นต้น (มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2537 ; วิทยาลัยคริสเตียน, 2536 ; มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2536 ; มหาวิทยาลัยพายัพ, 2536 ; มหาวิทยาลัยรังสิต, 2537 ; มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2536 ; วิทยาลัยโยนก, 2536 ; วิทยาลัยมิชชั่น, 2536)

จะเห็นได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะบริการสังคมหรือรับผิดชอบต่อสังคมในทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นเรื่องน่ายินดีที่สถาบันฯ ได้แสดงบทบาทเหมาะสมกับสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นการประชาสัมพันธ์ของสถาบันฯ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติการกิจของสถาบันฯ หากสถาบันฯ ใดละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับการกิจด้านบริการวิชาการ สถาบันฯ นั้นก็จะมีภาพพจน์ที่ไม่ดีเพราะประชาชนจะมองว่าสถาบันฯ นั้น ๆ ปฏิบัติงานไม่สมศักดิ์ศรีกับความเป็นสถาบันอุดมศึกษา

5. ความสามารถในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วยโครงการเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม และการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ในระยะแรก ๆ ของการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันฯ ยังไม่เด่นชัดนัก ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความเคลือบแคลงสงสัยเกี่ยวกับความหมายและลักษณะของภารกิจดังกล่าว คำว่า “ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” ถูกบัญญัติหรือกำหนดขึ้นมาให้สถาบันฯ ต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ จนเกิดปรากฏการณ์ที่ปฏิบัติไปคนละทิศคนละทาง แต่สถาบันฯ ส่วนใหญ่เข้าใจว่าภารกิจนี้ก็คือ การรักษาศิลปะ ประเพณีหรือการเล่นพื้นบ้าน รวมทั้งศิลปวัตถุโบราณต่าง ๆ

โดยหลักอุดมศึกษาสถาบันหรืออาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ควรเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางความคิดของสังคม การสะสมและถ่ายทอดแนวความคิดต่าง ๆ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ อาจารย์หรือสถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริม “วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย” (Democratic Culture) สถาบันอุดมศึกษาต้องเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ สิทธิเสรีภาพของมนุษย์และความเสมอภาคของมนุษย์ในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีลักษณะของนามธรรมหรือวัฒนธรรมเชิงนามธรรมนั่นเอง นอกจากนี้ก็ควรจะให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านศาสนา และประยุกต์ใช้หลักธรรมต่าง ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อีกด้วย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งพยายามที่จะอนุรักษ์วัฒนธรรมดังกล่าวในหลายลักษณะ เช่น การจัดโครงการศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน สถาบันไทยศึกษา ประเพณีลอยกระทง ทอดกฐิน ฯลฯ ซึ่งการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวได้ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของไทยไว้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในเรื่องนี้ทบวงฯ ก็ยอมรับว่าภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา...“ยังอยู่ในวง

จำกัดเฉพาะการส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวกับชนบทชนนิยมประเพณีเท่านั้น... อีกทั้งยังไม่สามารถขยายการส่งเสริมให้กว้างขวางขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ” (มติชนรายวัน, 8 ธันวาคม 2537, หน้า 11)

เพื่อคลี่คลายปัญหาดังกล่าว ทบวงฯและหน่วยงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง อาทิ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งน่าจะได้นำมาประชุมสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนและถูกต้อง หรือสอดคล้องกับหลักการอุดมศึกษาและสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของไทยต่อไป

ตารางที่ 51 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
1. ได้รับการกำกับดูแลและตรวจสอบจากทบวงมหาวิทยาลัยทุกขั้นตอน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	1. รัฐมิได้ตรวจสอบสถาบันอุดมศึกษาของรัฐดูเดียวกับที่ตรวจสอบสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. ก่อนที่จะได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาต้องได้รับการตรวจและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาจากทบวงมหาวิทยาลัยเสียก่อนโดยคณะกรรมการที่ทบวงฯกำหนดขึ้น	2. สถาบันฯของรัฐเมื่อจัดตั้งขึ้นมาแล้วจะได้รับการรับรองมาตรฐานโดยอัตโนมัติ
3. มีคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก (External Examiners) ดูแลและตรวจสอบร่างข้อสอบไล่และการวัดผลการศึกษาของอาจารย์ในสถาบันฯเอกชน	3. ไม่มีคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก
4. ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐโดยตรงในแต่ละปีงบประมาณเช่นเดียวกับสถาบันฯของรัฐ	4. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐโดยตรง
5. มีความคล่องตัวในการบริหารงานสูงกว่าสถาบันฯของรัฐที่อยู่ในระบบราชการ ในภาพรวม	5. สถาบันฯของรัฐที่อยู่ในระบบราชการมีความคล่องตัวในการบริหารงานน้อยกว่าสถาบันฯเอกชนในภาพรวม
6. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการบริหารทุกด้าน	6. บริหารงานในรูปแบบที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ
7. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ของอาจารย์ อยู่ในขอบเขตจำกัดและน้อยกว่าอาจารย์ในสถาบันฯของรัฐ	7. อาจารย์มีเสรีภาพทางวิชาการอย่างมาก เน้นให้บริการสังคมภายนอกสถาบัน (สอนพิเศษ, รับเป็นที่ปรึกษา, ธุรกิจส่วนตัว ฯลฯ) มากกว่าการสอน (ภาคปกติ) ในสถาบันฯที่ตนสังกัด

ตารางที่ 51 (ต่อ)

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
8. ประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารธุรกิจผสมผสานกับรูปแบบการบริหารการศึกษาที่เน้นการได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)	8. อยู่ภายใต้ระบบบริหารราชการที่ขาดการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check And Balance) และไม่เน้นเรื่องการแข่งขัน
9. การมอบหมายอำนาจกระทำโดยการแต่งตั้งมากกว่าการเลือกตั้ง	9. การมอบหมายอำนาจหน้าที่กระทำโดยการเลือกตั้งมากกว่าการแต่งตั้ง
10. สถาบันบางแห่งแปรสภาพเป็นระบบราชการ (Bureaucratization)	10. สถาบันบางแห่งแปรสภาพเป็นเอกชน (Privatization)
11. อาจารย์ประจำอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) และ พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ 2518	11. อาจารย์ประจำอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
12. สถาบันบางแห่งเน้น “การเมือง” ภายนอกมากกว่า “การบริหาร” ในสถาบัน (เช่น วิทยาลัยบัณฑิตสกลนครที่ถูกทวงคำสั่งปิดกิจการไปเมื่อ 4 เมษายน 2540) แต่ก็มียบางสถาบันที่ให้ความสำคัญทั้ง “การเมือง” และ “การบริหาร” (เช่น มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นต้น)	12. สถาบันส่วนใหญ่มีปัญหา “การเมือง” ภายในสถาบันและไม่สนใจปรับปรุงระบบบริหารให้สอดคล้องกับหลักการบริหารการพัฒนา
13. สถานภาพของอาจารย์ได้รับการยอมรับจากสังคมน้อยกว่าอาจารย์ของสถาบันของรัฐในภาพรวม	13. สถานภาพของอาจารย์ได้รับการยอมรับจากสังคมมากกว่าอาจารย์สถาบันของเอกชนในภาพรวม
14. สถาบันส่วนใหญ่เชิญอาจารย์จากสถาบันของรัฐมาเป็นอาจารย์พิเศษ	14. บางสถาบันเท่านั้นที่เชิญอาจารย์จากสถาบันเอกชนมาเป็นอาจารย์พิเศษ (เช่น เชิญจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นต้น)

ตารางที่ 51 (ต่อ)

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
15. สถาบันฯส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ทางการบริหารการตลาด (Marketing Management Strategies) ในการบริหารอุดมศึกษา	15. บางสถาบันฯใช้กลยุทธ์การบริหารการตลาด อาทิ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยรามคำแหง และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นต้น
16. นิยมใช้บุคคลที่เกียติยศอายุราชการ (ข้าราชการบำนาญ) ให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ อาทิ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หรือผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา เป็นต้น	16. ไม่นิยมใช้บุคคลที่เกียติยศอายุราชการในการบริหารงานของสถาบันฯ แต่อาจใช้ทางด้านวิชาการ คือ ให้สอนวิชาต่าง ๆ เป็นต้น
17. บางสถาบันนิยมดั่งตัว หรือ “ซื้อตัว” บุคลากรที่มีชื่อเสียงภายนอกเข้ามาทำงานในสถาบัน	17. สถาบันส่วนใหญ่ไม่นิยมเรื่องการดั่งตัวหรือซื้อตัวบุคคลเข้ามาทำงานในสถาบันฯ
18. ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับผลงาน	18. บุคลากรมีความมั่นคงมาก แม้ว่า “ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ” ก็ตาม

- ที่มา : 1. รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, “มหาวิทยาลัยในฐานะโรงพิมพ์ปริญญาบัตร”, ผู้จัดการรายสัปดาห์ 14 - 20 เมษายน 2540 หน้า 10.
2. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล, “ความไม่รู้เรื่องมหาวิทยาลัยเอกชน”, มติชนรายวัน 10 และ 24 กันยายน 2539 หน้า 3.
3. บุญเสริม วิสกุล, “อำนาจอิสระในการบริหารการเงิน”, (2532 : 225)
4. ปฐม มณีโรจน์, “วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษา”, (2532)
5. อุดลย์ วิริยเวชกุล, “การอุดมศึกษาไทย-ประเด็นการแข่งขัน”, สารมหาวิทยาลัยมหิดล ปีที่ 20 ฉบับที่ 5 (มีนาคม 2538)

บทที่ 6

บทสรุปและเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย โดยมุ่งวิเคราะห์โครงสร้างองค์การกระบวนการบริหาร และพฤติกรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่ามีลักษณะหรือสภาพปัญหาอย่างไร โดยภาพรวมแล้วการบริหารของสถาบันฯ สอดคล้องกับแนวทางหรือหลักการพัฒนาอุดมศึกษาและการพัฒนาประเทศโดยรวมหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งการบริหารของสถาบันฯ เป็น “การบริหารการพัฒนา” หรือไม่นั่นเอง

การดำเนินการวิจัยนี้ เป็นไปเพื่อพิสูจน์สมมติฐานหลัก 3 ประการด้วยกันคือ

สมมติฐานที่ 1 : สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญในการบริหารการพัฒนาในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 : สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นตัวอย่างสำคัญของการบริหารการพัฒนาในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 : ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเป้าหมายของแต่ละสถาบันจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการผสมผสานแนวคิดหรือทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาและการบริหารอุดมศึกษาเข้าด้วยกัน และใช้แนวคิดที่ผสมผสานนั้นในการบริหารงาน

สรุปผลการวิจัย

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญในการบริหารการพัฒนาในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคคล โดยการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาสามารถผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่าง ๆ ออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคมได้เป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังสามารถดำเนินการด้านการวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยได้ด้วย ถึงแม้ว่าภารกิจหรือบทบาทสามด้านหลังนี้ยังไม่โดดเด่นเท่ากับภารกิจหรือบทบาทด้านการผลิตบัณฑิตหรือการเรียนการสอนก็ตาม

2. การบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ใช่ลักษณะของ “การบริหารการพัฒนา” (Development Administration) อย่างแท้จริง ผลวิจัยชี้ชัดว่าระบบบริหารหรือกระบวนการบริหารบางด้าน

ของสถาบันฯ ยังไม่สอดคล้องกับหลักการหรือแนวทางของการบริหารการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา เหตุผลเกี่ยวกับเรื่องนี้ มีดังต่อไปนี้

(1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารภายใน (Internal Administration) เท่าที่ควรจะเป็นเพื่อให้ได้ประสิทธิผลของการบริหารตามเกณฑ์หรือมาตรฐานของการบริหารอุดมศึกษา แต่กลับให้ความสำคัญต่อการบริหารภายนอก (External Administration) หรือ “สร้างภาพ” ให้สาธารณะ หรือประชาชนเห็นว่าโดดเด่นและมีความเป็นเลิศทางการบริหารอุดมศึกษา หรือไม่ก็ “เล่นการเมือง” เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Connection) กับการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) ต่าง ๆ เพื่อขอรับความช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ จึงมีผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งมีอันต้อง “ล่มสลาย” ไปในที่สุด ในทางกลับกันสถาบันฯ ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ สามารถอยู่รอดและมีแนวโน้มว่าจะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

(2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งไม่มีการพัฒนาการบริหาร เช่น การพัฒนาระบบการบริหารบุคคลและการบริหารการผลิต ส่วนการบริหารการเงินและการบริหารการตลาดอยู่ในระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) หลักการสำคัญของอุดมศึกษา อาทิ หลักเสรีภาพทางวิชาการ หลักความเป็นธรรมนั้นยังไม่ได้ได้รับการนำไปปรับประยุกต์ใช้ในสถาบันฯ เอกชนมากเท่าที่ควร บางสถาบันฯ บริหารโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้

(4) หากเปรียบเทียบการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภาพรวมจะพบว่า การบริหารของสถาบันฯ เอกชนมีลักษณะของ “การบริหารการพัฒนา” มากกว่าการบริหารของสถาบันฯ ของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ (Dynamic) มากกว่าการบริหารในสถาบันฯ ของรัฐ (ในระบบราชการ) ที่ยังคงเน้นการรักษาสถานะเดิม

3. ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามเป้าหมายของแต่ละสถาบันขึ้นอยู่กับความสามารถของการบริหารในการผสมผสานและประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาและการบริหารอุดมศึกษา

ผลการวิจัยชี้ชัดว่าสถาบันอุดมศึกษาใดที่บริหารโดยไม่คำนึงหรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศ ความมีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมในสังคม ความเป็นเลิศทางวิชาการ การมองว่าอุดมศึกษาเป็นสินค้าหรือบริการที่สถาบันฯ สามารถจัดดวงผลกำไรได้เต็มที่ในระยะสั้น การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ

ดำเนินการที่ใช้ “การเมือง” นำ “การบริหาร” การไม่พัฒนาบุคลากรหรืออาจารย์ประจำชั้นมาทำหน้าที่หรือภารกิจอุดมศึกษา แต่กลับใช้เฉพาะอาจารย์พิเศษจากสถาบันอื่น ๆ หรือการไม่มุ่งเน้นในเรื่อง “คุณภาพ” ของผลผลิต (Outputs) ของสถาบันฯ แต่มุ่งเน้นเพียง “ปริมาณ” ของผลผลิตเท่านั้น เหล่านี้ย่อมไม่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือพัฒนาประเทศได้ สถานภาพหรือศักดิ์ศรีของสถาบันฯ เอกชนสูงเด่นหรือเป็นที่ยอมรับของสังคมไทยและสังคมโลกได้ก็ต่อเมื่อสถาบันฯ เข้าใจกระบวนการอันเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศและประยุกต์ใช้แนวคิดอุดมศึกษาในการบริหารงานของสถาบันฯ อีกทั้งยังต้องพิจารณาการบริหารในเชิงระบบเปิดอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางบางประการที่อาจนำมาใช้ในการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนในอนาคต ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับทบวงมหาวิทยาลัย

ทบวงมหาวิทยาลัยอาจดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนอุดมศึกษาเอกชน ดังต่อไปนี้

1.1 ควรปรับปรุงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดตั้งและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้สาธารณะหรือประชาชน ได้รับรู้หรือรับทราบอย่างถูกต้องและครบถ้วน ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและประชาชนโดยตรง

1.2 ควรหามาตรการส่งเสริมการร่วมมือประสานงานระหว่างทบวงมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

1.3 ควรสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถหาแหล่งเงินทุนใหม่ ๆ เพื่อการจัดตั้งและดำเนินงานของสถาบันฯ นอกเหนือจากการจัดสรรเงินกองทุนเพื่อการศึกษา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำที่ทบวงฯ ดำเนินการมาแล้ว

1.4 ควรดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพ การจัดการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรดำเนินการอย่างเป็นระบบครบวงจร กล่าวคือ มุ่งเน้นด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการบริหาร (Process) และคุณภาพของผลผลิต (Outputs) ของระบบอุดมศึกษาและอุดมศึกษาเอกชน

1.5 ควรสนับสนุนให้มีการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยตนเอง และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยตนเอง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศและสังคมโดยรวม

1.6 ควรสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนช่วยเหลือตนเองทั้งทางด้านการวิชาการและการบริหารมากยิ่งขึ้น

1.7 ควรสนับสนุนให้ภาคเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบายด้านอุดมศึกษาอย่างจริงจัง และจริงจังมากขึ้น

1.8 ควรมุ่งเน้นการสร้างความสะดวกสบายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในทุกด้านมากขึ้น

1.9 ควรทบทวน ตรวจสอบ และปรับปรุงกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่ทบวงฯกำหนดขึ้นมามีใช้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศและของโลกมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งประโยชน์ของประชาชนหรือสังคมเป็นสำคัญ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรปรับปรุงการบริหารของสถาบันฯ ดังต่อไปนี้

2.1 ควรมุ่งสร้าง สรรหา และพัฒนาอาจารย์ประจำของสถาบันฯ อย่างจริงจัง ไม่คิดแต่จะใช้อาจารย์พิเศษจากภายนอกเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2.2 ควรสนับสนุนให้อาจารย์ประจำของสถาบันฯ พัฒนาตนเองทางวิชาการในทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจอุดมศึกษาได้อย่างครบถ้วน

2.3 ควรปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันฯ ให้สามารถดึงดูดผู้มีคุณวุฒิและประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาร่วมงาน สามารถรักษานักวิชาการหรืออาจารย์ประจำให้คงอยู่ทำงานในสถาบันฯ และให้สามารถจูงใจบุคลากรหรืออาจารย์ประจำให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2.4 ควรปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ และสังคมมากยิ่งขึ้น

2.5 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรหรืออาจารย์ประจำมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการโดยการถือหุ้นของสถาบันฯ

2.6 ควรพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารภายในสถาบันฯ

2.7 ควรเน้นการให้บริการอุดมศึกษาแบบครบวงจร

2.8 ควรปรับปรุงโครงสร้างหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ในสถาบันฯ ให้มีความคล่องตัวและครอบคลุมภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะสากลได้มากยิ่งขึ้น

2.9 ควรสนับสนุนหรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาพฤติกรรม ค่านิยมและทัศนคติของผู้บริหาร บุคลากร และอาจารย์ ให้เป็นไปในทิศทางหรือแนวทางการบริหารการพัฒนาอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น

2.10 ควรศึกษาแนวทางหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factors) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศต่าง ๆ อาทิ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เพื่อปรับประยุกต์ (Benchmarking) เป็นแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ ในอนาคต

2.11 ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีและแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาประเทศ การบริหารการพัฒนา ทฤษฎีองค์การ การบริหารอุดมศึกษา ตลอดจนประยุกต์ใช้แนวคิดหรือเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ต่อไปนี้

- Total Quality Management
- Reengineering
- Downsizing
- Privatization

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดดังนี้

1. ข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากการสอบถามบุคลากรระดับบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ต่างไปจากการสอบถามอาจารย์หรือเจ้าหน้าที่หรือนักศึกษาของสถาบันก็เป็นได้
2. เป็นเรื่องยากลำบากพอสมควรในการที่จะติดตามค้นหาข้อมูลเอกสารบางรายการให้ ทันสมัยและครบถ้วน อาทิ ข้อมูลด้านการเงิน รายรับ รายจ่าย จากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น

ข้อเสนอสำหรับนักวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในอนาคตอาจทำได้ในหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การประกันคุณภาพอุดมศึกษาเอกชนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกระแสโลกาภิวัตน์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กมล อุดุลพันธ์, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ และสุจิตรา ชนันทน์ (บรรณาธิการ). **การบริหารการพัฒนา**.

กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2527.

กล้าหาญ วรพุทธพร. **กลุ่มคุณภาพ (วิธีญี่ปุ่น)**. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, 2527.

กองบรรณาธิการกรุงเทพธุรกิจ. **ยกเครื่อง (Reengineering) : ระดมสมองชั้นนำเขียนคัมภีร์ธุรกิจยุคไร้**

พรมแดน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เดอะเนชั่น, 2537.

คณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของไทย. **การศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม**. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์ศูนย์กลางทหารราบ, 2517.

จุฑา เทียนไทย. **รีเอ็นจิเนียริงกับสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป, 2538.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. **การปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม**. กรุงเทพฯ : มาสเตอร์เพรส, 2531.

ทิตยา สุวรรณะชญ. **สังคมวิทยา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

ดิน ปรัชญพฤทธิ์. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ทบวงมหาวิทยาลัย, กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. **เกณฑ์มาตรฐานสำหรับการพิจารณาการขอจัดตั้ง**

มหาวิทยาลัยเอกชน. สิงหาคม, 2531 (อัดสำเนา)

ทบวงมหาวิทยาลัย, กองวิทยาลัยเอกชน. **รายงานสถานภาพวิทยาลัยเอกชน ปีการศึกษา 2513-2519**.

กรุงเทพฯ : เกษมการพิมพ์, 2521.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **การประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2532)**

(อัดสำเนา)

ทบวงมหาวิทยาลัย. **คู่มือการเสนอขอเปิดดำเนินการสาขาวิชา/หลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **ประมวลสาขาวิชาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534**. กรุงเทพฯ :

ทบวงมหาวิทยาลัย, 2534.

ทบวงมหาวิทยาลัย. แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวของประเทศไทย (2533-2547). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2530. กรุงเทพฯ :
ประกายพฤษ, 2533.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2531. กรุงเทพฯ :
ประกายพฤษ, 2533.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2534. กรุงเทพฯ :
ที พี พรินท์, 2534.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2535. กรุงเทพฯ :
ที พี พรินท์, 2535.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการสัมมนาเรื่องการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529). (อัดสำเนา)

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2535. กรุงเทพฯ : ที พี พรินท์, 2536.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2536. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2536.

ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2537. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2537.

ทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน. แนวทางการพิจารณาขอเปิดดำเนินการสาขาวิชาและ
การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2534. กรุงเทพฯ :
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537.

ทบวงมหาวิทยาลัย. ข้อมูลและสารสนเทศอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย ปี 2539. กรุงเทพฯ :
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2539.

ปฐม มณีโรจน์. ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาการบริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2518.

ประเวศ วะสี. ยุทธศาสตร์ทางปัญญาของชาติ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2538.

ป๋วย อึ๊งภากรณ์. เสียชีพอาย่าเลี้ยง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, 2517.

พจน์ สะเพียรชัย. ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับนโยบายการ
พัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2532.

พชร อิศรเสนา ณ อยุธยา. เนรมิตรูปร่างใหม่. กรุงเทพฯ : กีเลนการพิมพ์, 2538.

พิชิต พัทธกะเทพสมบัติ. เอกสารทางวิชาการประกอบการบรรยายวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทาง

รัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (อัสสัณเณ)

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. "รายงานประจำปี ปีการศึกษา 2536," (อัสสัณเณ)

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. "การสัมมนาเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอน MBA ในต้นศตวรรษที่ 21"

เอกสารประกอบการสัมมนา 18 มีนาคม 2537 (อัสสัณเณ)

มหาวิทยาลัยพายัพ. "สารสนเทศ พ.ศ. 2536," (อัสสัณเณ)

มหาวิทยาลัยรังสิต. "สรุปรายงานประจำปีการศึกษา 2537," (อัสสัณเณ)

มหาวิทยาลัยสยาม. **คู่มือนักศึกษาและหลักสูตร ปีการศึกษา 2536.** กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร พรินต์ติ้ง กรุ๊ป, 2536.

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. **ระเบียบการและหลักสูตรการศึกษา ปีการศึกษา 2538.** กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ม.ป.ป.

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. "สารสนเทศการบริหาร 2537," (อัสสัณเณ)

เมธี ปิณฑานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จรัสสินทวงศ์, 2523.

วรเดช จันทรศร. **รัฐประศาสนศาสตร์ : ขอบข่ายในทศวรรษใหม่.** กรุงเทพฯ : ปิ่นเกล้าการพิมพ์, 2531.

วรเดช จันทรศร และวินิต ทรงประทุม (บรรณาธิการ). **ระบบราชการไทย : สภาพปัญหาและข้อเสนอจาก**

ฝ่ายการเมือง ข้าราชการ นักวิชาการ และธุรกิจเอกชน. กรุงเทพฯ : สหภาพสื่อการพิมพ์, 2528.

วิจิตร ศรีสอาน. **หลักการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2518.

วิจิตร อาวะกุล. **การประชาสัมพันธ์ : หลักและวิธีปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

วิชัย ตันศิริ. **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ, 2538.

วิทย์ วิศทเวทย์. **ปรัชญาทั่วไป : มนุษย์ โลก และความหมายของชีวิต.** นนทบุรี : บริษัทไทยร่มเกล้า
จำกัด, 2537.

วิทยาลัยคริสเตียน. "รายงานประจำปีการศึกษา 2536," (อัสสัณเณ)

วิรัช ตันติวิระวิทยา. **ต้นตอหาความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ : เอช เอ็น การพิมพ์, 2528.

วุฒิชัย จานงค์. **แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : พีระพัฒนา, 2523.

สนิท สมัครการ. **วิธีการศึกษาสังคมมนุษย์กับตัวแบบสำหรับศึกษาสังคมไทย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7**

(พ.ศ. 2535-2539). กรุงเทพฯ : ยูไนเต็ดโปรดักชั่น, 2535.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **การตลาดเชิงยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เอช เอ็น การพิมพ์, 2537.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **คิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เอช เอ็น การพิมพ์, 2535.

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คณะกรรมการวิชาการ. **รายงานการประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 3 เรื่อง บทบาทของการวิจัยในการพัฒนาวิชาการ**. 7-9 กันยายน 2531 ณ มหาวิทยาลัยพายัพ (อัดสำเนา)

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คณะกรรมการวิชาการ. **รายงานการสัมมนาผู้บริหารงานวิชาการ สถาบัน อุดมศึกษาเอกชน เรื่องการบริหารงานวิชาการ**. โรงแรมไอลันด์วิว พัทยา 11-15 พฤศจิกายน 2529. (อัดสำเนา)

สายนธ์ จันทรีภาสวงศ์. **ธุรกิจและการบริหารปี 2000**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2538.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวคิดการจัดการศึกษาในอนาคต**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พรินติง, 2532.

อนันต์ เกตุวงศ์. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.

อมร รักษาสัตย์. **กฎศาสตราจารย์อมร**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2533.

อมร รักษาสัตย์. **ประชาธิปไตยหลายรส**. กรุงเทพฯ : Adenauer Foundation, 2532.

อมร รักษาสัตย์. **อนริยธรรม : ทางสู่ความเสื่อม**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2535.

อมร รักษาสัตย์ และชัตติยา กรรณสูต (บรรณาธิการ). **ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ฯ, 2515.

อมร รักษาสัตย์. **การปฏิรูปการบริหารในอังกฤษ อเมริกา และเกาหลี**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2528.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.

อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.

อุทัย เลาหวิเชียร (บรรณาธิการ). **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2528.

อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร (บรรณาธิการ). **การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. เอกสาร การศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 41. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.

บทความ

- จรัส สุวรรณเวลา, “จุฬารัตน์-อนาคต...เพื่อคนจนหรือคนรวย,” **มติชนรายวัน**, 16 เมษายน 2538, หน้า 11.
- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, “แนวความคิดใหม่ในการพัฒนาชนบท,” **พัฒนบริหารศาสตร์** ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 (เมษายน 2524).
- จิระ หงส์ลดารมย์ และคณะ, “ทิศทางของแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 7,” เอกสารประกอบการสัมมนา **วิชาการวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัยครบรอบ 17 ปี** 28-29 กันยายน 2532 (อัดสำเนา)
- จำลอง ทองดี, “Faculty Club : แนวทางการพัฒนาคณาจารย์,” **วิทยาลัยเอกชน** ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (ปีการศึกษา 2523-2524).
- เฉลียว บุรีภักดิ์, “จิตวิทยาสังคม,” ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. **วิทยาศาสตร์สังคม**. กรุงเทพฯ : อรุณ, 2517.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช, “เสรีภาพทางวิชาการ,” **พัฒนบริหารศาสตร์** ปีที่ 13 เล่มที่ 2 (เมษายน 2516.)
- เชาว์ ณ คีลวัน, “พุทธศาสนากับการบริหาร,” **วารสารการบริหาร-คน** ปีที่ 5 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2527).
- ดิน ปรัชญพฤทธิ, “การบริหารการพัฒนา,” ใน อุทัย เลาหวิเชียร (บรรณาธิการ) **การบริหารการพัฒนา** กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2528.
- ถวัลย์ วรเทพพุมพิงษ์, “อำนาจอิสระของมหาวิทยาลัยในการบริหารงานวิชาการและงานทั่วไป,” ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. **รายงานการประชุมทางวิชาการเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารมหาวิทยาลัยไทย** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ทรงสวรรค์ อุดมศิลป์, “ก้าวต่อไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน,” **อุดมศึกษาเอกชน** ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (ปีการศึกษา 2528-29).
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ทิศทางของแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 7 : ภาคเอกชนกับอุดมศึกษา,” เอกสาร **ประกอบการสัมมนาทางวิชาการวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย** 2532 (อัดสำเนา)
- ธนู กุลชล, “สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ,” **วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย** ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (พฤศจิกายน 2537).

- ธรรมนูญ โสภารัตน์, "ระบบอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย," เอกสารเสนอต่อการสัมมนาผู้บริหาร
ระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เรื่องการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชนกับทบวงมหาวิทยาลัย มิถุนายน 2526 (อัดสำเนา)
- ธรรมนูญ โสภารัตน์, "อุดมศึกษาเอกชน 2530-2540," ในเอกสารประกอบการสัมมนาผู้บริหารงานวิชาการ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเรื่องการบริหารงานวิชาการ 2530. (อัดสำเนา)
- ธวัช วิชัยดิษฐ์, "ลักษณะบางประการของการบริหารมหาวิทยาลัย : ข้อวิพากษ์เฉพาะนักบริหาร,"
พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 22 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2525).
- นงเยาว์ ชัยเสรี, "บทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรทางบริหารธุรกิจระดับ
สูงกว่าปริญญาตรี," ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. สรุปการสัมมนาคณาจารย์ทางการบริหารธุรกิจ
ระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 6 มีนาคม 2530 (อัดสำเนา)
- นพ ศรีบุญนาค, "การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย : แนวคิดและปัญหาของการบริหารตามระบบ
คุณธรรม," วารสารข้าราชการ ปีที่ 39 ฉบับที่ 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2537).
- นพ ศรีบุญนาค, "ความเป็นมหาวิทยาลัย," วารสารวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (ตุลาคม -
พฤศจิกายน 2528).
- นพ ศรีบุญนาค, "ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กร," เอกสารวิชาการนิด้า'25 (กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2525).
- นพดล กรรณิการ์, "จุดวิกฤตในสถาบันทางวิชาการของไทย : มุมมองของสังคมวิทยา," มติชนรายวัน
19 เมษายน 2538, หน้า 32.
- บัณฑิต ณ ลำพูน, "วิกฤตอุดมศึกษาไทย," มติชนรายวัน 17 เมษายน 2538, หน้า 31.
- บุญรอด วุฒิสถ์กุล, "เกณฑ์ในการวัดความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชน," วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ปีที่ 1
ฉบับที่ 1 (พฤศจิกายน 2537).
- บุญเสริม วิสกุล, "อำนาจอิสระในการบริหารการเงิน," ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. รายงาน
การประชุมทางวิชาการเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ปกรณ์ ปรียากร, "ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนา," ใน อุทัย เลาหวิเชียร. การบริหาร
การพัฒนา. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2528.

ปฐม มณีโรจน์, "วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาของไทย" ในสถาบันบัณฑิต-

พัฒนบริหารศาสตร์. รายงานการประชุมทางวิชาการเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารงาน

มหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

ประกอบ คูปรรัตน์, "ปฏิวัติเสียการอุดมศึกษาไทย," มติชนรายวัน 15 มีนาคม 2538, หน้า 31.

ปรัชญา เวสารัชช์ และอรุณ รักธรรม, "การสื่อความในองค์การ," ข้าราชการ ปีที่ 28 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2526).

ปวย อึ้งภากรณ์, "การบริหารมหาวิทยาลัย," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม 2510).

ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, "จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยไทย : ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง,"

พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 20 เล่มที่ 4 (ตุลาคม 2525).

ภรณ์ กীরติบุตร, "จริยธรรมในการบริหาร," เอกสารวิชาการนิด้า'25 กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2525.

มนูญ วงศ์นารี, "ค่านิยมใหม่ในการบริหารงานของไทย," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 21 ฉบับที่ 1

(มกราคม 2524).

เมธี กรองแก้ว, "ทิศทางการสร้างประสิทธิภาพในระบบอุดมศึกษาไทย," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 30

ฉบับที่ 2 (เมษายน - มิถุนายน 2533).

รังสรรค์ ชนะพรพันธุ์, "มหาวิทยาลัยในฐานะโรงพิมพ์ปริญญาบัตร," ผู้จัดการรายสัปดาห์ .

14-20 เมษายน 2540.

เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล, "ความไม่รู้เรื่องมหาวิทยาลัยเอกชน," มติชน 10 และ 24 กันยายน 2539.

วรเดช จันทรศร, "การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 24 ฉบับที่ 4

(ตุลาคม 2527).

วรเดช จันทรศร, "การบริหารการเมือง," สโมสรนักศึกษานิด้า'32 (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒน-

บริหารศาสตร์, 2532).

วัฒนา อิศรางกูร ณ อยุธยา, "แนวความคิดในการพัฒนา : จากทุนสู่มนุษย์," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 24

ฉบับที่ 4 (ตุลาคม 2527).

วิจิตร ศรีสอาน, "สถานภาพปัจจุบันของความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย," ในทบวงมหาวิทยาลัย,

รายงานการสัมมนาระดับชาติเรื่องความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย มกราคม 2534

(อัดสำเนา)

- สุภชัย พานิชภักดิ์, "การเสนอบทความและการวิจารณ์บทความเรื่องอำนาจอิสระในการบริหารการเงิน," ใน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. รายงานการประชุมวิชาการเรื่องความเป็นอิสระในการบริหาร มหาวิทยาลัยไทย กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, "16 ปีสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย," เอกสารเนื่องในวันครบรอบ 16 ปี แห่งการสถาปนาสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ 18 พฤศจิกายน 2536.
- สนิท สมักรการ, "ผู้นำความเปลี่ยนแปลง," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2510).
- สมบัติ ชำรงชัญญ์, "การปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 32 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มีนาคม 2535).
- สวัสดี สุคนธรังษี, "ข้อสังเกตบางประการในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา," รัฐสภาสาร ปีที่ 15 ฉบับที่ 7-8 (มิถุนายน - กรกฎาคม 2510).
- สวัสดี สุคนธรังษี, "พัฒนบริหารศาสตร์กับประเทศเร่งพัฒนา," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เมษายน 2511).
- สวัสดี สุคนธรังษี, "ระบบราชการ : ปัญหาและความสัมพันธ์กับภาคเอกชน," พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2528).
- ลีปนนท์ เกตุทัต, "ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยในสิบปีข้างหน้า : วิสัยทัศน์ใหม่ การเพิ่มสมรรถนะไทยในสังคมโลก," เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเรื่องแนวทางในการพัฒนาและผลิตกำลังคนระดับบัณฑิตศึกษา 14 กันยายน 2537.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, "นโยบายสาธารณะและการบริหารการพัฒนา," ใน อุทัย เลาหวิเชียร (บรรณาธิการ). การบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช, 2528.
- สุพัทธ์ พุ่มภา, "การบริหารมหาวิทยาลัยในระบบเอกชน," เอกสารประกอบการสัมมนาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ โรงแรมวังใหม่ จังหวัดสตูล พฤษภาคม 2538 (อัดสำเนา).
- อดุลย์ วิริยเวชกุล, "หน้าฉบับ," บัณฑิตศึกษาสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหิดล ปีที่ 7 ฉบับที่ 35 (กันยายน 2539).
- อดุลย์ วิริยเวชกุล, "การอุดมศึกษาไทย-ประเด็นการแข่งขัน," สารมหาวิทยาลัยมหิดล ปีที่ 20 ฉบับที่ 5 (มีนาคม 2538).

- อมร รักชาติ, "คุณสมบัติของนักบริหารทั่วไปและนักบริหารการพัฒนา," 2534 (อัดสำเนา)
- อมร รักชาติ, "การจัดหน่วยงานในวิทยาลัยตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์," ใน อุทัย เลาพิเชียร และ
 วรเดช จันทรร, **การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์**
 อันดับที่ 41 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2526).
- อมร รักชาติ, "พัฒนา พัฒนาศาสตร์ และรัฐประศาสนพัฒนา," **พัฒนบริหารศาสตร์** ปีที่ 3 ฉบับที่ 3
 (มกราคม 2506).
- อรุณ รักรธรรม, "แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับหลักการพัฒนางค์การ," **พัฒนบริหารศาสตร์** ปีที่ 18
 ฉบับที่ 2 (เมษายน 2521).
- อาทร ชนเห็นชอบ, "นโยบายหลักของทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการรับรองวิทยฐานะและมาตรฐานการ
 ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน," เอกสารประกอบการบรรยายในการสัมมนาเรื่อง **การรับรอง**
วิทยฐานะและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พฤษภาคม 2527.
- อาษา เมฆสวรรค์, "หลักการบริหารการพัฒนา," ใน อมร รักชาติ และชัตติยา กรรณสูต
 (บรรณาธิการ). **ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุม
 สหกรณ์, 2515.

ผลงานวิจัย/วิทยานิพนธ์

กฤษณา สุริยนต์ และคณะ. รายงานวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหารหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนที่มีต่อคุณภาพของบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. เสนอต่อวิทยาลัยเอเชีย-อาคเนย์, 2529.

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. ทฤษฎีกลไกในองค์การแบบราชการ. เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลำดับที่ 1198 (มกราคม 2530).

ชลิต หมิ่นนุช. อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2535.

ธนู ฤทธชล. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับความมั่นคงของชาติ. วิทยานิพนธ์เสนอต่อวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2533.

นพ ศรีบุญนาค. การศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสรรหานักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. เสนอต่อวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 2533.

นพ ศรีบุญนาค. รายงานการวิจัยเรื่องสถานภาพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย, 2526.

ประกอบ คุปรัตน์. รายงานการวิจัยเรื่องบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

รุ่งศรี ว่องวิหวัส และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องระบบการบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย, 2531.

วีรยา ภัทรอาชาชัย และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติในการศึกษาต่อของนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง. เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย, 2531.

สุดา จารุประกร. การจัดการด้านสวัสดิการของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัยเรื่องระบบอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2522.

อมร รักษาสัตย์. การปรับปรุงและปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ .

เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 54 กรกฎาคม 2529.

อมร รักษาสัตย์. การพัฒนานโยบาย. เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ เลขที่ 27 สถาบันบัณฑิต-
พัฒนบริหารศาสตร์ (มิถุนายน 2520).

อมร รักษาสัตย์ และถวัลย์ วรเทพพิพิงค์. โครงการวิจัยการปรับปรุงระบบราชการด้านการจัดองค์การ.
เสนอต่อคณะทำงานเพื่อพิจารณาโครงการปรับปรุงระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2529.

อรรถพ ตันละมัย, "รายงานการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอน MBA," ผู้จัดการ
รายสัปดาห์, 30 พฤษภาคม - 5 มิถุนายน 2537.

เอนก ศลโกสุม. งานบริการการศึกษาของวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชา
อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

หนังสือพิมพ์ / นิตยสาร

ฐานเศรษฐกิจ 9 - 15 เมษายน 2538

ไทยรัฐ 1 เมษายน 2534

นิตยสารคู่แข่ง ปีที่ 8 ฉบับที่ 85 ตุลาคม 2530

ผู้จัดการรายสัปดาห์ 30 พฤษภาคม - 5 มิถุนายน 2537

ผู้จัดการรายสัปดาห์ 14 - 20 เมษายน 2540

มติชนรายวัน 9 ตุลาคม 2534

มติชนรายวัน 8 ธันวาคม 2537

มติชนรายวัน 15 มีนาคม 2538

มติชนรายวัน 16 เมษายน 2538

มติชนรายวัน 17 เมษายน 2538

มติชนรายวัน 19 เมษายน 2538

มติชนรายวัน 10 ตุลาคม 2538

มติชนรายวัน 6 พฤศจิกายน 2538

มติชนรายวัน 19 พฤศจิกายน 2538

เอกสารอื่น ๆ

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 - ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2535.

"วัตถุประสงค์และแนวนโยบายการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534),"

อุดมศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 97 (มีนาคม 2528).

หนังสือ (สำเนา) ที่ สสอท. 95/2525 ลงวันที่ 16 กันยายน 2525.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Argyris, Chris. **Executive Leadership**. New York : Harper, 1953.
- Baldrige, J. Victor. **Power and Conflict in the University**. New York : John Wiley and Sons, 1971.
- Beach, Dale S. **Personnel : The Management of People at Work**. New York : Mcmillan, 1980.
- Beckhard, Richard. **Organization Development : Strategies and Models**. Mass. : Addison - Wesley, 1978.
- Belcher, David W., **Compensation Administration**. New Jersey : Prentice - Hall, 1974.
- Bennis, Warren G. **Changing Organization**. New York : McGraw - Hill, 1966.
- Bennis, Warren G. and Philip E. Slater. **The Temporary Society**. New York : Harper and Row, 1967.
- Bennis, Warren G. **Organization Development : Its Nature, Origins, and Perspects**. Mass. : Addison - Wesley, 1969.
- Bryant C. and White L.G. **Managing Development in the third World**. Colorado : Westview Press, 1982.
- Burns, Tom and G.M. Stalker. **The Management of Innovation**. London : Tavistock, 1961.
- Champy, James. **Reengineering Management : The Mandate for New Leadership**. New York : Harper, 1995.
- Chandler, Ralph C. and Jack C. Plano. **The Public Administration Dictionary**. New York : John Wiley & Sons, 1982.
- Cheema, G. Shabbir and Dennis A. Rondinelli. **Implementing Decentralization Programmes in Asia**. Japan, Nagoya : United Nations Centre for Regional Development, 1983.

- Cooley, Charles H., **Human Nature and the Social Order**. Illinois : Free Press, 1956.
- Dunn, J. D. and F. M. Rachel. **Wage and Salary Administration : Total Compensation System**. New York : McGraw - Hill, 1971.
- Easton, David. **A Framework for Political Analysis**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1965.
- Fiedler, F. E., **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw - Hill, 1967.
- Flexner, Abraham. **Universities : American, English, German**. Oxford : Oxford University Press, 1930.
- Frederickson, H. George. **New Public Administration**. Alabama : The University of Alabama Press, 1980.
- Gant, George F. **Development Administration : Concepts, Goal, Methods**. Madison, Wisconsin : The University of Wisconsin Press, 1979.
- Heaphey, James (ed.). **Spatial Dimension of Development Administration**. Durham : Duke University Press, 1970.
- Herzberg, Frederick. **Work and the Nature of Man**. New York : World Pub., 1966.
- Kast F. E. and Rosenzweig J. E. **Organization and Management : A System and Contingent Approach**. Singapore : McGraw - Hill, 1985.
- Katz, Daniel and Robert Kahn. **The Social Psychology of Organization**. New York : John Wiley and Sons, 1966.
- Kerr, Clark. **The Uses of the University**. Mass. : Harvard University Press, 1963.
- Kogan, I. Smith. **Public Relations**. New York : Alexander Hamilton Institute, 1973.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. **Management : A Global Perspective**. New York : McGraw - Hill, 1993.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**. New Jersey : Prentice - Hall, 1980.
- Lehmann, David, ed. **Development Theory : Four Critical Studies**. London : Frank Cass, 1979.

- Lenski, Gerhard and Jean Lenski. **Human Societies : An Introduction to Macrosociology**. New York : McGraw - Hill, 1987.
- Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row, 1954.
- McCarthy, E. Jerome. **Basic Marketing**. Illinois : Richard D. Irwin, 1981.
- McCorkle, C. O., et. al. **Management and Leadership in Higher Education**. San Francisco : Jossey-Bass Pub., 1982.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw - Hill, 1960.
- Meggison, Leon C., et. al. **Management : Concepts and Applications**. New York : Harper Collins Pub., 1992.
- Montgomery, John D. and W. J. Siffin (eds.). **Approaches to Development : Politics, Administration, and Change**. New York : McGraw - Hill, 1966.
- Parsons, Talcott. **The Social System**. Glencoe, Ill. : Free Press, 1951.
- Pfiffer J. and G. R. Salancik. **The External Control of Organization**. New York : Harper and Row, 1978.
- Putti, Joseph M. **Management : A Functional Approach**. New York : McGraw - Hill, 1987.
- Richman B. M. and Farmer R. N., **Leadership, Goals and Power in Higher Education**. San Francisco : Jossey - Bass Pub., 1977.
- Schultze, Charles L. **The Public Use of Private Interest**. Washington D.C. : The Brookings Institution, 1977.
- Sikura, Andrew E., **Personnel Administration and Human Resources Management**. New York : John Wiley and Sons, 1976.
- Steiss, A. W., **Management Control in Government**. Mass. : Lexington, 1982.
- Swerdlow, Irving (ed.). **Development Administration : Concepts and Problems**. Syracuse : Syracuse University Press, 1963.

- The Japan Association of Private Colleges and Universities. **Japan's Private Colleges and Universities**. Japan, Tokyo : Simul International, Inc., 1987.
- Weber, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**. Trans. by A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York : The Free Press, 1947.
- Weidner, Edward W. (ed.). **Development Administration in Asia**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.
- Zollitsch, Herbert G. and Langsner A., **Wage and Salary Administration**. Cincinnati : South-Western, 1970.

Journals

- Abueva, Jose Veloso, "Administrative Culture and Behavior and Middle Civil Servants in the Philippines," in Weidner(ed.), **Development Administration in Asia**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.
- Balch, George I., "The Stick, the Carrot, and Others Strategies : A Theoretical of Governmental Intervention," in John Brighman and Don W. Brown. **Policy Implementation**. California : Sage Pub., 1980.
- Esman Milton J., "The Implementation of Development Plans," **Thai Journal of Development Administration** 9, 2 (April, 1969).
- Fainsod, Merle, "The Structure of Development Administration," in Swerdlow (ed.). **Development Administration : Concepts and Problems**. New York : Syracuse University Press, 1963.
- French, Wendell, "Organization Development : Objectives, Assumptions, and Strategies," in Newton Margulies. **Organization Development ; Values, Process and Technology**. New York : McGraw - Hill, 1972.
- Friedman, Harry J., "Administrative Roles in Local Governments," in Weidner (ed.) **Development Administration in Asia**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.
- Honadale, George, "Development Administration in the Eighties : New Agenda or Old Perspectives ?" **Public Administration Review** (March - April 1982).
- Hsueh, Shou - Sheng, "Technical Co-operation in Development Administration in South and South-East Asia," in Weidner (ed.). **Development Administration in Asia**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.

- Ichman, Warren F., "New time in old clocks : Productivity, Development, and Comparative Public Administration," in Dwight Waldo (ed.). **Temporal Dimensions of Development Administration**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.
- Landau, Martin, "Development Administration and Decision Theory," in Weidner (ed.) **Development Administration in Asia**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.
- Lee, Hahn - Been, "The Role of the Higher Civil Service Under Rapid Social and Political Change," in Weidner (ed.). **Development Administration in Asia**. Durham : Duke University Press, 1970.
- Meadow, Paul, "Motivation for Change and Development Administration," in Irving Swerdlow (ed.). **Development Administration : Concepts and Problems**. New York : Syracuse University Press, 1963.
- Neiswanger, William A., "Applied Statistics for Development Administration," **Thai Journal of Development Administration** (October 1968).
- Riggs, Fred W., "The Concept of Development Administration" in Riggs F. W. **Frontiers of Development Administration**. Durham, North Carolina : Duke University Press, 1970.
- Sabatier P. and D. Mazmanian, "The Implementations of Public Policy : A Framework of Analysis," **Policy Studies Journal** 8 (1980).
- Sabatier P. and D. Mazmanian, "The Conditions of Effective Implementation," **Policy Analysis** 6, 5 (1980).
- Seers, Dudley, "The Meaning of Development, with a Postscript," in David Lehmann (ed.). **Development Theory**. London : Frank Cass, 1979.
- World Bank, "World Development Report 1991"
- World Bank, "World Development Report 1994"

ภาคผนวก 1

เครื่องมือการวิจัย : แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยโครงการวิจัยเรื่อง
"การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน"

คำชี้แจง :

- 1) โครงการวิจัยนี้มีจุดประสงค์สำคัญคือ เพื่อศึกษาปัญหาและมุ่งพัฒนาระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถือเป็นความลับแต่จะเป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง
- 2) ให้ท่านกาเครื่องหมาย ☒ ในช่อง ☐ หน้าข้อที่ท่านเลือก ในบางคำถามท่านอาจพิจารณาเลือกกาเครื่องหมายได้มากกว่าหนึ่งข้อทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นของท่าน นอกจากนี้ท่านยังสามารถที่จะเขียนอธิบายเหตุผลหรือให้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมได้ในช่องว่าง (.....) ที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้อีกด้วย

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

- ☐ 1. ชาย
☐ 2. หญิง

1.2 อายุ

- ☐ 1. ต่ำกว่า 30 ปี
☐ 2. 30 - 39 ปี
☐ 3. 40 - 49 ปี
☐ 4. 50 - 59 ปี
☐ 5. 60 ปีขึ้นไป

1.3 ศาสนา

- ☐ 1. พุทธ
☐ 2. คริสต์
☐ 3. อิสลาม
☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

1.4 ระดับการศึกษา

- ☐ 1. ปริญญาตรี
- ☐ 2. ปริญญาโท
- ☐ 3. ปริญญาเอก
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

1.5 ชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัด (โปรดระบุ)

1.6 ชื่อตำแหน่งที่ท่านดำรงอยู่ (โปรดระบุ)

ชื่อหน่วยงานในสถาบันที่ท่านสังกัด (โปรดระบุ)

1.7 ท่านดำรงตำแหน่งในข้อ 1.6 มาเป็นเวลา

- ☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี
- ☐ 2. 1 - 3 ปี
- ☐ 3. 4 - 6 ปี
- ☐ 4. 7 ปีขึ้นไป

1.8 อาชีพเดิมก่อนเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งนี้

- ☐ 1. รับราชการ
- ☐ 2. ทำงานองค์การธุรกิจเอกชน
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

1.9 สถานภาพสมรส

- ☐ 1. โสด
- ☐ 2. สมรส
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

1.10 เงินเดือนปัจจุบันที่ท่านได้รับจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งนี้

- ☐ 1. ไม่เกิน 10,000 บาท
- ☐ 2. 10,001 - 20,000 บาท
- ☐ 3. 20,001 - 30,000 บาท
- ☐ 4. 30,001 - 40,000 บาท
- ☐ 5. 40,001 - 50,000 บาท
- ☐ 6. มากกว่า 50,000 บาท

ตอนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1 ท่านคิดว่าเท่าที่ผ่านมารัฐบาลกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาหรือการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไว้ในลักษณะใด

- ☐ 1. รัฐบาลมุ่งส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเต็มที่
- ☐ 2. รัฐบาลควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- ☐ 3. นโยบายของรัฐบาลในเรื่องดังกล่าวนี้ขาดความชัดเจนแน่นอนจนไม่สามารถทราบได้ว่ารัฐบาลมุ่งส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างเต็มที่หรือไม่
- ☐ 4. ไม่ทราบ
- ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.2 ท่านคิดว่านโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (หรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติตามได้) หรือไม่

- ☐ 1. ได้
- ☐ 2. ไม่ได้
- ☐ 3. ไม่ทราบ
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.3 ท่านคิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประชาชนทั่วไปได้รู้จักหรือรับทราบหรือไม่

- ☐ 1. ช่วยเผยแพร่
- ☐ 2. ไม่ช่วยเผยแพร่
- ☐ 3. ไม่ทราบ

- 2.4 ท่านคิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้ข้อมูลข่าวสารในการจัดการศึกษาแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ท่านสังกัดหรือไม่
- ☐ 1. ใช่
 - ☐ 2. ไม่ได้ให้
 - ☐ 3. ไม่ทราบ
- 2.5 ข้อมูลข่าวสารที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ท่านสังกัดได้รับจากทบวงมหาวิทยาลัยเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ หรือไม่
- ☐ 1. เป็นประโยชน์
 - ☐ 2. ไม่เป็นประโยชน์
 - ☐ 3. ไม่ทราบ
- 2.6 ท่านคิดว่าการบริการต่าง ๆ ที่ทบวงมหาวิทยาลัยให้แก่สถาบันฯที่ท่านสังกัดอยู่มีความเหมาะสม (เช่น ให้การบริการอย่างรวดเร็วเป็นกันเองและตรงกับความต้องการของสถาบันฯ) หรือไม่
- ☐ 1. เหมาะสม
 - ☐ 2. ไม่เหมาะสม
 - ☐ 3. ไม่ทราบ
- 2.7 ทบวงมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่สถาบันฯ ที่ท่านสังกัดหรือไม่
- ☐ 1. ให้ความช่วยเหลือ
 - ☐ 2. ไม่ให้ความช่วยเหลือ
 - ☐ 3. ไม่ทราบ
- 2.8 ทบวงมหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันฯที่ท่านสังกัดหรือไม่
- ☐ 1. ให้ความช่วยเหลือ
 - ☐ 2. ไม่ให้ความช่วยเหลือ
 - ☐ 3. ไม่ทราบ

2.9 ท่านคิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยตรวจสอบหรือควบคุมสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนในด้านใด

- ☐ 1. ด้านวิชาการหรือการเรียนการสอน
- ☐ 2. ด้านการบริหารงานต่าง ๆ
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

การตรวจสอบและควบคุมดังกล่าว ทบวงฯดำเนินการในลักษณะใด

- ☐ 1. จริงจังและเข้มงวด
- ☐ 2. ไม่จริงจังและไม่เข้มงวด
- ☐ 3. เหมาะสม
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.10 สถาบันที่ท่านสังกัดต้องรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันฯต่อทบวงฯ
หรือไม่

- ☐ 1. ต้อง
- ☐ 2. ไม่ต้อง
- ☐ 3. ไม่ทราบ

หาก "ต้องรายงาน" เป็นการรายงานในเรื่องใด

- ☐ 1. จำนวนนักศึกษาและอาจารย์
- ☐ 2. จำนวนหนังสือและเอกสารวิชาการ
- ☐ 3. อาคารสถานที่สำหรับการเรียนการสอน
- ☐ 4. สถานะทางการเงิน
- ☐ 5. สถานะทางการบริหาร

การรายงานดังกล่าวข้างต้นกระทำบ่อยครั้งเพียงใด

- ☐ 1. ทุกภาคการศึกษา
- ☐ 2. ทุกปีการศึกษา
- ☐ 3. ไม่แน่นอน

- 2.11 ท่านคิดว่าทบวงฯปฏิบัติต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันหรือไม่
- ☐ 1. เท่าเทียมกัน
- ☐ 2. ไม่เท่าเทียมกัน
- ☐ 3. ไม่ทราบ
- 2.12 สถาบันฯที่ท่านสังกัดได้รับสิทธิพิเศษด้านใดบ้างหรือไม่จากทางราชการ (เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันฯอื่น ๆ) ในการดำเนินงาน
- ☐ 1. ได้รับ (โปรดระบุรายการสิทธิพิเศษ).....
-
- ☐ 2. ไม่ได้รับ
- ☐ 3. ไม่ทราบ
- 2.13 ท่านเคยได้รับเชิญหรือได้รับการแต่งตั้งจากทบวงฯให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับอุดมศึกษาหรือไม่ (เช่น เป็นกรรมการหรืออนุกรรมการชุดต่าง ๆ ของทบวงฯ)
- ☐ 1. เคย (โปรดระบุรายการสิทธิพิเศษ).....
-
- ☐ 2. ไม่เคย
- 2.14 ท่านคิดว่าทบวงฯใช้มาตรการที่จูงใจหรือกระตุ้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- ☐ 1. ใช้ (โปรดระบุมาตรการที่ทบวงฯใช้).....
-
- ☐ 2. ไม่ใช้
- ☐ 3. ไม่ทราบ

2.15 ท่านคิดว่าสถาบันฯที่ท่านสังกัดมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงานของสถาบันฯหรือไม่

- ☐ 1. มีความคล่องตัวและรวดเร็ว
- ☐ 2. ไม่คล่องตัวและไม่รวดเร็ว

2.16 ท่านคิดว่าสถาบันฯที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารวิชาการในด้านใดบ้าง

- ☐ 1. การเปิดสาขาวิชาใหม่
- ☐ 2. การเรียนการสอน
- ☐ 3. การสรรหานักศึกษา
- ☐ 4. การสรรหาอาจารย์มาทำการสอน
- ☐ 5. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาวิชาการของสถาบันฯ
- ☐ 6. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.17 ท่านคิดว่าสถาบันฯ ที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารบุคคลในด้านใดบ้าง

- ☐ 1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล
- ☐ 2. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคล
- ☐ 3. การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ
- ☐ 4. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งภายในสถาบันฯ
- ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.18 ท่านคิดว่าสถาบันฯที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารการตลาดด้านใดบ้าง

- ☐ 1. การให้บริการการศึกษา
- ☐ 2. การกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนหรือหน่วยกิต
- ☐ 3. การกำหนดช่องทางหรือเครือข่ายการให้บริการการศึกษา
(เช่น วิทยาเขต เป็นต้น)
- ☐ 4. การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ของสถาบันฯ
- ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.19 ท่านคิดว่าสถาบันที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารการเงิน
ด้านใดบ้าง

- ☐ 1. การหาเงินทุน
- ☐ 2. การใช้เงินทุน
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.20 ท่านคิดว่าสถาบันที่ท่านสังกัดมีการแสวงหาความร่วมมือช่วยเหลือกับ
สถาบันต่าง ๆ หรือไม่ (ทั้งสถาบันภายในและนอกประเทศ)

- ☐ 1. มี (โปรดระบุ)
- ☐ 2. ไม่มี
- ☐ 3. ไม่ทราบ

2.21 ท่านคิดว่าในภาพรวมอาจารย์ประจำของสถาบันที่ท่านสังกัดมีการพัฒนา
ตนเองทางวิชาการ (เช่น การทำวิจัย การเขียนตำรา หรือเอกสารการสอน
เป็นต้น) หรือไม่

- ☐ 1. มีเป็นจำนวนมาก (มากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวน
อาจารย์ประจำ)
- ☐ 2. มีเป็นจำนวนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวน
อาจารย์ประจำ)
- ☐ 3. ไม่ทราบ

2.22 ท่านคิดว่าผู้บริหารของสถาบันที่ท่านสังกัดควรพัฒนาตนเองในด้านใด
บ้าง

- ☐ 1. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหาร
- ☐ 2. การพัฒนาด้านจริยธรรมในการบริหาร
- ☐ 3. การพัฒนาบุคลิกภาพ
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.23 สถาบันที่ท่านสังกัดใช้เทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่

- ☐ 1. ใช่ (โปรดระบุเทคนิคหรือวิธีการที่ใช้).....
- ☐ 2. ไม่ใช่เทคนิคหรือวิธีการใด ๆ
- ☐ 3. ไม่ทราบ
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.24 ท่านคิดว่าสถาบันที่ท่านสังกัดจูงใจบุคลากรโดยเน้นปัจจัยในด้านใด

- ☐ 1. ปัจจัยที่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เป็นต้น
- ☐ 2. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ยกย่อง ชมเชย มอบหมายงานที่ตรงความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น
- ☐ 3. เน้นทั้งปัจจัยที่เป็นและไม่ใช่ตัวเงิน
- ☐ 4. ไม่เน้นทั้งปัจจัยที่เป็นและไม่ใช่ตัวเงิน

2.25 ท่านคิดว่าอัตราเงินเดือนที่สถาบันของท่านกำหนดในปัจจุบันอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล

- ☐ 1. สูงกว่าสถาบันของรัฐบาล
- ☐ 2. เท่ากับสถาบันของรัฐบาล
- ☐ 3. น้อยกว่าสถาบันของรัฐบาล
- ☐ 4. ไม่ทราบ

2.26 ท่านคิดว่าสวัสดิการ (ผลประโยชน์เกื้อกูล) ในสถาบันที่ท่านสังกัดควรปรับปรุงในด้านใด

- ☐ 1. ค่ารักษาพยาบาล
- ☐ 2. บำเหน็จ
- ☐ 3. โบนัส
- ☐ 4. เงินประจำตำแหน่งบริหาร
- ☐ 5. การลาหยุดพักผ่อน
- ☐ 6. บริการรถรับส่ง

☐ 7. อัตราค่าสอน (เช่นอัตราค่าสอนเกินฐานปกติ , อัตราค่าสอนภาคค่ำ เป็นต้น)

☐ 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.27 ท่านคิดว่าปัจจัยในข้อใดที่ควรได้รับการปรับปรุงในสถาบันที่ท่านสังกัด

☐ 1. นโยบายและการบริหารงาน

☐ 2. สภาพการทำงานหรือบรรยากาศการทำงาน

☐ 3. ความมั่นคงในการทำงาน

☐ 4. เงินเดือนหรือค่าตอบแทน

☐ 5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถาบันฯ

☐ 6. การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ

☐ 7. การกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งต่าง ๆ

☐ 8. ความก้าวหน้าในการทำงาน

☐ 9. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.28 การติดต่อสื่อสารในสถาบันที่ท่านสังกัดมีลักษณะดังข้อใด

☐ 1. ใช้การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (เช่น ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม) มากกว่าการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (เช่น การเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา)

☐ 2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผนการดำเนินงานกล่าวคือ เน้นการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน มากกว่าจากบนลงล่าง

☐ 3. เน้นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและไม่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่แน่นอนตายตัว

☐ 4. ไม่ทราบ

☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.29 บรรยายภาพของการติดต่อสื่อสารในสถาบันฯที่ท่านสังกัดเป็นไปในลักษณะใด

- ☐ 1. เป็นไปโดยเปิดเผย บุคลากรมีความไว้วางใจกัน และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
- ☐ 2. ต่างคนต่างอยู่ บุคลากรมักจับกลุ่มพูดคุยหรือติดต่อกันเฉพาะกับสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน มากกว่าที่จะไปติดต่อกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบันฯ
- ☐ 3. ไม่ทราบ
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.30 ท่านคิดว่ารูปแบบภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำแบบใดที่น่าจะเหมาะสมหรือสามารถนำมาใช้บริหารงานในสถาบันฯที่ท่านสังกัดได้ดีที่สุด

- ☐ 1. เสรีนิยม
- ☐ 2. ประชาธิปไตย
- ☐ 3. เผด็จการ
- ☐ 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.31 ท่านคิดว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้นั้นควรเป็นไปในลักษณะใด

- ☐ 1. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือร่วมคิดร่วมทำ
- ☐ 2. ใช้การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการให้มาก
- ☐ 3. ผู้บริหารควรใช้ความสามารถเฉพาะตัวให้มาก กล้าคิด กล้าตัดสินใจและกล้าทำ
- ☐ 4. ควรสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและมากด้วยประสบการณ์ทางการบริหารสาขาต่าง ๆ จากภายนอก เข้ามาร่วมบริหารในสถาบันฯ
- ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.32 ท่านคิดว่าระบบบริหารของสถาบันที่ท่านสังกัดสมควรที่จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด

- ☐ 1. ควรมีการรื้อปรับระบบ หรือ "ยกเครื่อง" ทั้งระบบ
- ☐ 2. ค่อยเป็นค่อยไป บกพร่องตรงไหนก็แก้ไขตรงนั้น
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.33 ท่านคิดว่าบุคลากรในสถาบันที่ท่านสังกัดให้ความร่วมมือ (หรือมีความกระตือรือร้น) ในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารหรือไม่ (ในภาพรวม)

- ☐ 1. ร่วมมือ
- ☐ 2. ไม่ร่วมมือ
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.34 ท่านคิดว่าคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด

- ☐ 1. น่าพอใจ
- ☐ 2. ไม่น่าพอใจ
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2.35 ท่านคิดว่าคุณภาพมาตรฐานของอาจารย์ประจำของสถาบันที่ท่านสังกัดอยู่ในระดับใด

- ☐ 1. น่าพอใจ
- ☐ 2. ไม่น่าพอใจ
- ☐ 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 3 : ข้อมูลอื่น ๆ

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ท่านคิดว่าน่าที่จะให้ผู้วิจัยได้ทราบเพื่อให้การวิจัยได้
ผลสมบรูณ์มากที่สุด โปรดระบุหรืออธิบายในช่องว่างข้างล่างนี้

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก 2

เครื่องมือการวิจัย : การสัมภาษณ์

ประเด็นคำถาม สำหรับการสัมภาษณ์

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อนโยบายของรัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาของเอกชน
2. ท่านคิดว่าการนำนโยบายในข้อ 1. ไปปฏิบัติมีปัญหาหรือข้อจำกัดอย่างไรหรือไม่
3. รัฐบาลหรือทบวงมหาวิทยาลัยควรใช้กลยุทธ์หรือมาตรการอะไรบ้างเพื่อให้นโยบายในข้อ 1. ประสบความสำเร็จ
4. นโยบายในข้อ 1. จะส่งผลกระทบต่อสังคมไทยในด้านใดบ้าง
5. ภาคเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพร้อมในการที่จะจัดการหรือบริหารอุดมศึกษาหรือไม่ เพราะเหตุใด
6. ระบบบริหารอุดมศึกษาในทัศนะของท่านควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะส่งผลประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด (วิชาการ , บุคคล , การตลาด , การเงิน)
7. ปัญหาของระบบอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันคืออะไร อะไรเป็นสาเหตุของปัญหาดังกล่าว
8. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนและนโยบายอุดมศึกษาของประเทศหรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น
9. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง
10. รูปแบบการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีความแตกต่างหรือไม่อย่างไรกับรูปแบบการบริหารของธุรกิจเอกชนด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อุดมศึกษา

การสัมภาษณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

1. ดร. วิชัย ตันศิริ
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
8 มิถุนายน 2538

ทบวงมหาวิทยาลัย

1. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย
ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
16 มิถุนายน 2538
2. ดร. ฉันทวิทย์ สุชาติภณห์
ผู้อำนวยการสำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน
20 มิถุนายน 2538
3. คุณจิราพร สุวินทวงศ์
ผู้อำนวยการส่วนจัดตั้งและส่งเสริม สำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน
20 มิถุนายน 2538
4. คุณสุนันtha พรนิมิตร
นักวิชาการศึกษา 8 ส่วนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน
27 มิถุนายน 2538
5. คุณอัมพร อธิสุข
นักวิชาการศึกษา 8 ส่วนกำกับและตรวจสอบ สำนักกิจการอุดมศึกษาเอกชน
5 กรกฎาคม 2538

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

1. ดร. ธนู กุลชล
อธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
11 สิงหาคม 2538

ผู้เชี่ยวชาญด้านอุดมศึกษาอื่น ๆ

1. พันเอก อาทร ชนเห็นชอบ
อดีตปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
17 มิถุนายน 2538

ภาคผนวก 3

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

และ

คณะวิชาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประจำปีการศึกษา 2534

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
และ
คณะวิชาที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ประจำปีการศึกษา 2534

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คณะนิติศาสตร์
 คณะนิเทศศาสตร์
 คณะบริหารธุรกิจ
 คณะบัญชี
 คณะเศรษฐศาสตร์
 คณะมนุษยศาสตร์
 คณะศิลปกรรมศาสตร์
 ภาควิชาอิสระวิทยาการคอมพิวเตอร์

3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

คณะการบัญชี
 คณะนิติศาสตร์
 คณะบริหารธุรกิจ
 คณะเศรษฐศาสตร์
 คณะมนุษยศาสตร์
 คณะนิเทศศาสตร์

2. มหาวิทยาลัยสยาม

คณะนิติศาสตร์
 คณะบริหารธุรกิจ
 คณะวิศวกรรมศาสตร์
 คณะเศรษฐศาสตร์
 คณะศิลปศาสตร์
 คณะนิเทศศาสตร์
 คณะวิทยาศาสตร์

4. มหาวิทยาลัยพายัพ

คณะบริหารธุรกิจ
 คณะบัญชี การเงินและการธนาคาร
 คณะมนุษยศาสตร์
 คณะศาสนศาสตร์ แมคกิลวารี
 คณะพยาบาลศาสตร์ แมคคอร์มิค
 คณะวิทยาศาสตร์
 คณะสังคมศาสตร์
 คณะนิติศาสตร์

5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม

คณะนิติศาสตร์

คณะบริหารธุรกิจ

คณะบัญชี

คณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

คณะนิเทศศาสตร์

7. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

คณะบริหารธุรกิจ

คณะประกันภัย

คณะศิลปศาสตร์

คณะพยาบาลศาสตร์

(คามิลเลียน)

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

คณะวิศวกรรมศาสตร์

6. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

คณะบัญชี

คณะบริหารธุรกิจ

คณะมนุษยศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์

คณะเศรษฐศาสตร์

คณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะนิเทศศาสตร์

8. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์

คณะพยาบาลศาสตร์

9. มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะบริหารธุรกิจ
คณะพยาบาลศาสตร์
คณะกายภาพบำบัด
คณะเทคนิคการแพทย์
คณะเทคโนโลยีชีวภาพ
คณะเภสัชศาสตร์
คณะศิลปศาสตร์
คณะศิลปกรรม
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะนิติศาสตร์
คณะแพทยศาสตร์

10. สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)

คณะบริหารธุรกิจ
คณะศิลปศาสตร์
คณะเศรษฐศาสตร์

11. วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร

คณะเกษตรศาสตร์
คณะบริหารธุรกิจ
ภาควิชาอิสระนิติศาสตร์
คณะนิติศาสตร์
ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า

12. วิทยาลัยเกษมบัณฑิต

คณะนิติศาสตร์
คณะบริหารธุรกิจ
คณะศิลปศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
คณะนิติศาสตร์
คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

13. วิทยาลัยคริสเตียน

คณะพยาบาลศาสตร์

14. วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉิยงเหนือ

คณะบริหารธุรกิจ
คณะวิศวกรรมศาสตร์
ภาควิชาอิสระนิติศาสตร์

15. วิทยาลัยภาคกลาง

คณะบริหารธุรกิจ

16. วิทยาลัยมหานคร

คณะวิศวกรรมศาสตร์

17. วิทยาลัยโยนก

คณะบริหารธุรกิจ

คณะนิติศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

18. วิทยาลัยสยามบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ

19. วิทยาลัยหัวเฉียว

คณะพยาบาลศาสตร์

ภาควิชาอิสระสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

20. วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะบริหารธุรกิจ

21. วิทยาลัยมิชชัน

คณะพยาบาลศาสตร์

คณะบริหารธุรกิจ

ภาควิชาอิสระภาษาอังกฤษ

22. วิทยาลัยศรีโสภณ

คณะบริหารธุรกิจ

คณะเศรษฐศาสตร์

23. วิทยาลัยวงศ์สวัสดิกุล

คณะนิติศาสตร์

คณะบริหารธุรกิจ

คณะเศรษฐศาสตร์

คณะวิศวกรรมศาสตร์

ภาควิชานิติศาสตร์

24. วิทยาลัยแสงธรรม

คณะมนุษยศาสตร์

คณะศาสนศาสตร์

25. วิทยาลัยเซนต์จอห์น

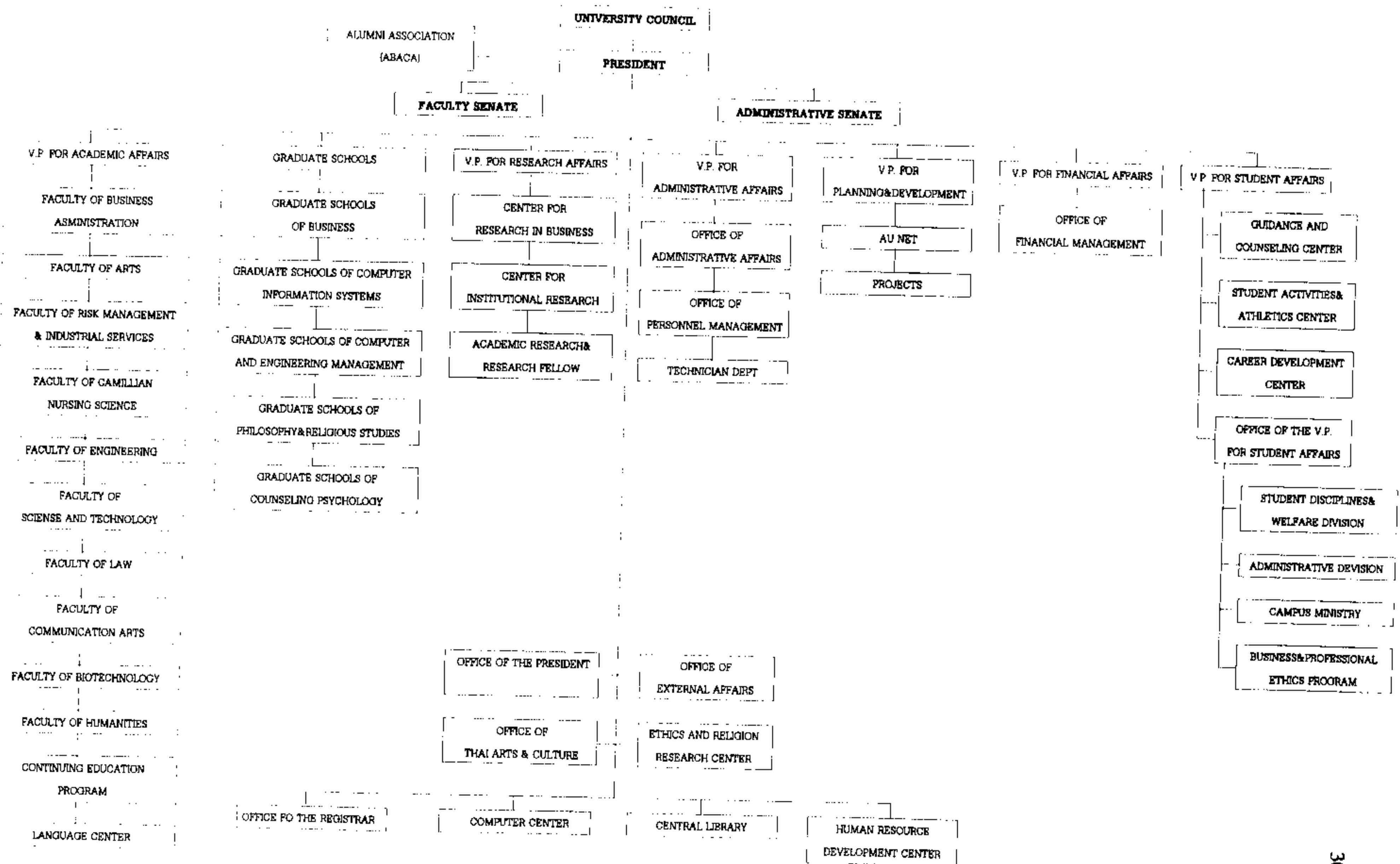
คณะบริหารธุรกิจ

คณะนิติศาสตร์

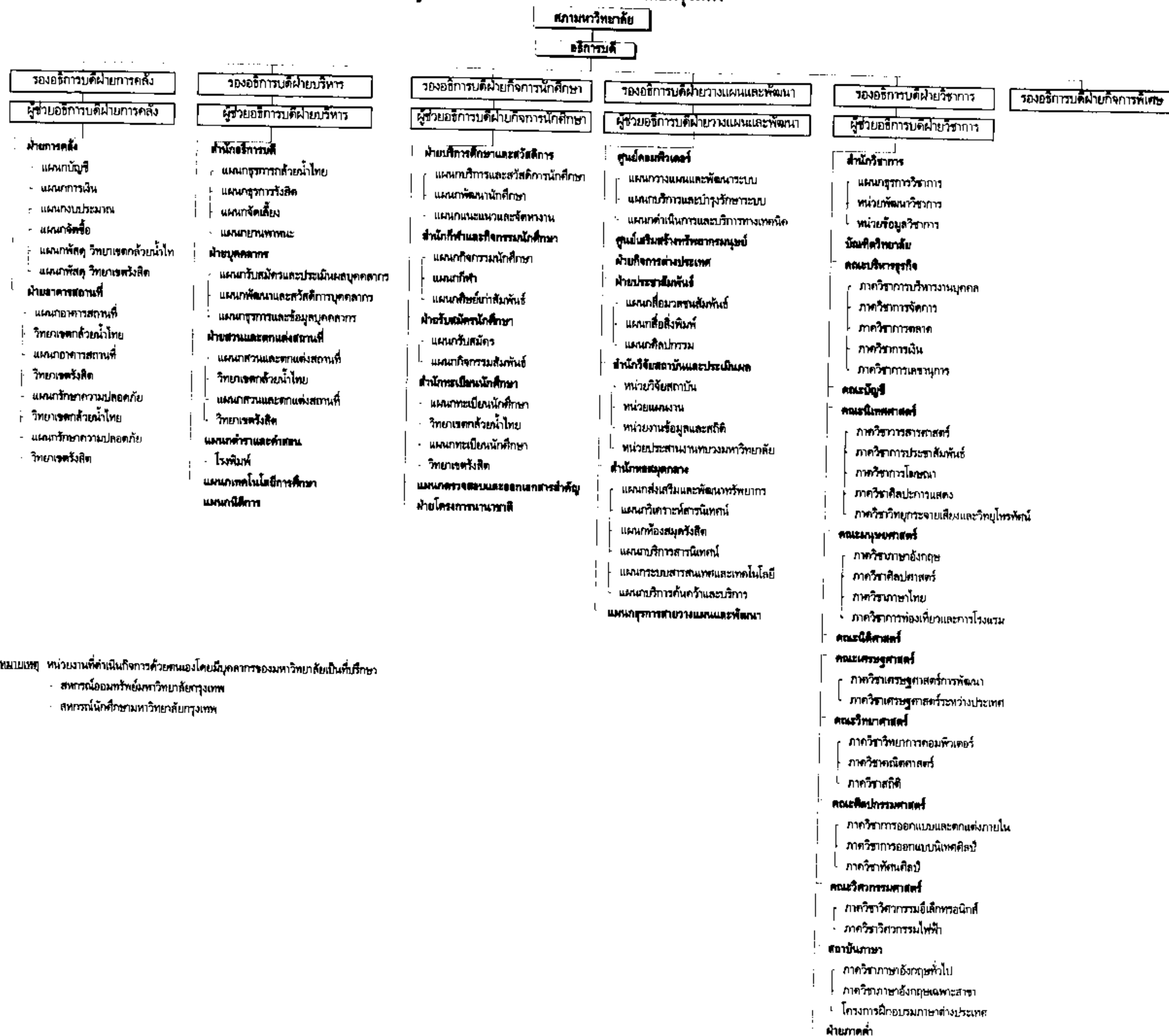
ภาคผนวก 4

แผนภูมิองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ASSUMPTION UNIVERSITY ORGANIZATION CHART



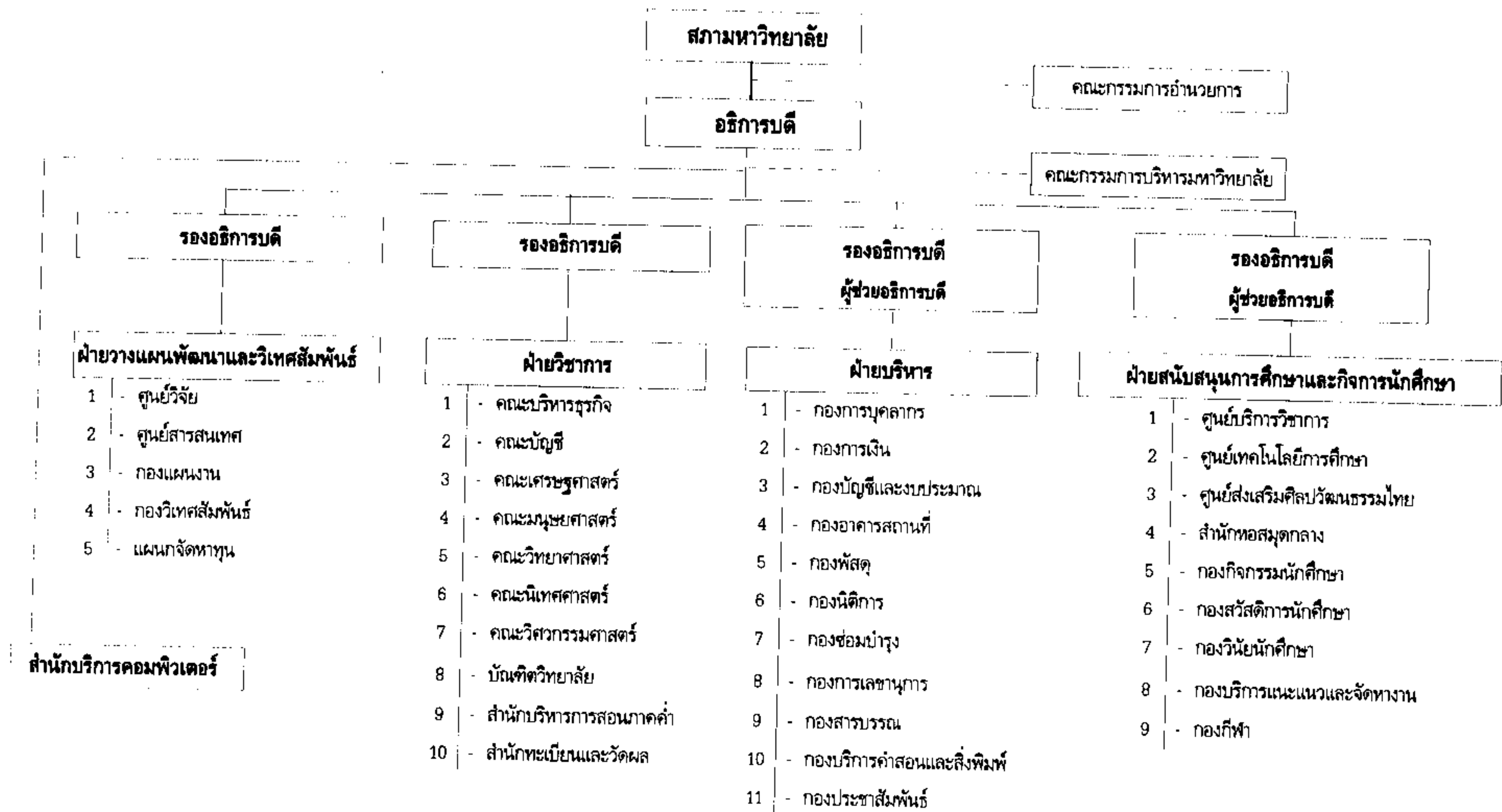
แผนภูมิการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยกรุงเทพ



หมายเหตุ หน่วยงานที่ดำเนินการด้วยตนเองโดยมีบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหาร

- สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- สหกรณ์นิเทศการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

แผนภูมิการแบ่งสายงานมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



แผนผังการบริหารงาน มหาวิทยาลัยสยาม

สภามหาวิทยาลัย

ที่ปรึกษา

อธิการบดี

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานบุคคล

แผนกบริหารงานบุคคล
แผนกอาคารสถานที่และบำรุงรักษา
ศูนย์สุขภาพ

สำนักงานอธิการบดี

แผนกธุรการและสารบรรณ
แผนกคอมพิวเตอร์
แผนกประชาสัมพันธ์

สำนักหอสมุด

สำนักงานเลขานุการ
แผนกพัฒนาทรัพยากร
แผนกวารสารและเอกสาร
แผนกเทคโนโลยีหอสมุด
แผนกโสตทัศนศึกษา
แผนกบริการ

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน

แผนกการเงิน
แผนกบัญชี
แผนกจัดซื้อ
แผนกวัสดุ
แผนกซ่อมบำรุง

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ศูนย์ส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม
แผนกวิจัยและวางแผนการบริหารงาน
แผนกประสานงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา

แผนกวิเทศสัมพันธ์
แผนกแนะแนวและจัดหางาน
แผนกประสานงานการพัฒนาศาสนา

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ศูนย์ภาษา
ศูนย์วิจัย
ศูนย์อบรมและบริหารทางวิชาการ
แผนกตำรา

สำนักวิชาการ

แผนกทะเบียนและวัดผล
แผนกพัฒนาหลักสูตร
แผนกสื่อการสอน
แผนกงานพิมพ์

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

แผนกวิจัยและการปกครอง
แผนกกิจกรรมนักศึกษา
แผนกสวัสดิการนักศึกษา

คณะวิศวกรรมศาสตร์

ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล
ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า
ภาควิชาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ภาควิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

คณะบริหารธุรกิจ

ภาควิชาการบัญชี
ภาควิชาการเงินและการธนาคาร
ภาควิชาการบริหารงานบุคคล
ภาควิชาการตลาด
ภาควิชาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ
ภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะศิลปศาสตร์

ภาควิชาภาษาตะวันตก
ภาควิชาสังคมศาสตร์
ภาควิชาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ
ภาควิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว

คณะนิติศาสตร์

ภาควิชากฎหมายเอกชน
ภาควิชากฎหมายมหาชน
ภาควิชากฎหมายระหว่างประเทศ
ภาควิชากฎหมายอาญาและอาชญาวิทยา
ภาควิชากฎหมายวิธีสบัญญัติ
ภาควิชากฎหมายทั่วไป

คณะนิเทศศาสตร์

ภาควิชาหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์
ภาควิชาการประชาสัมพันธ์
ภาควิชาการโฆษณา

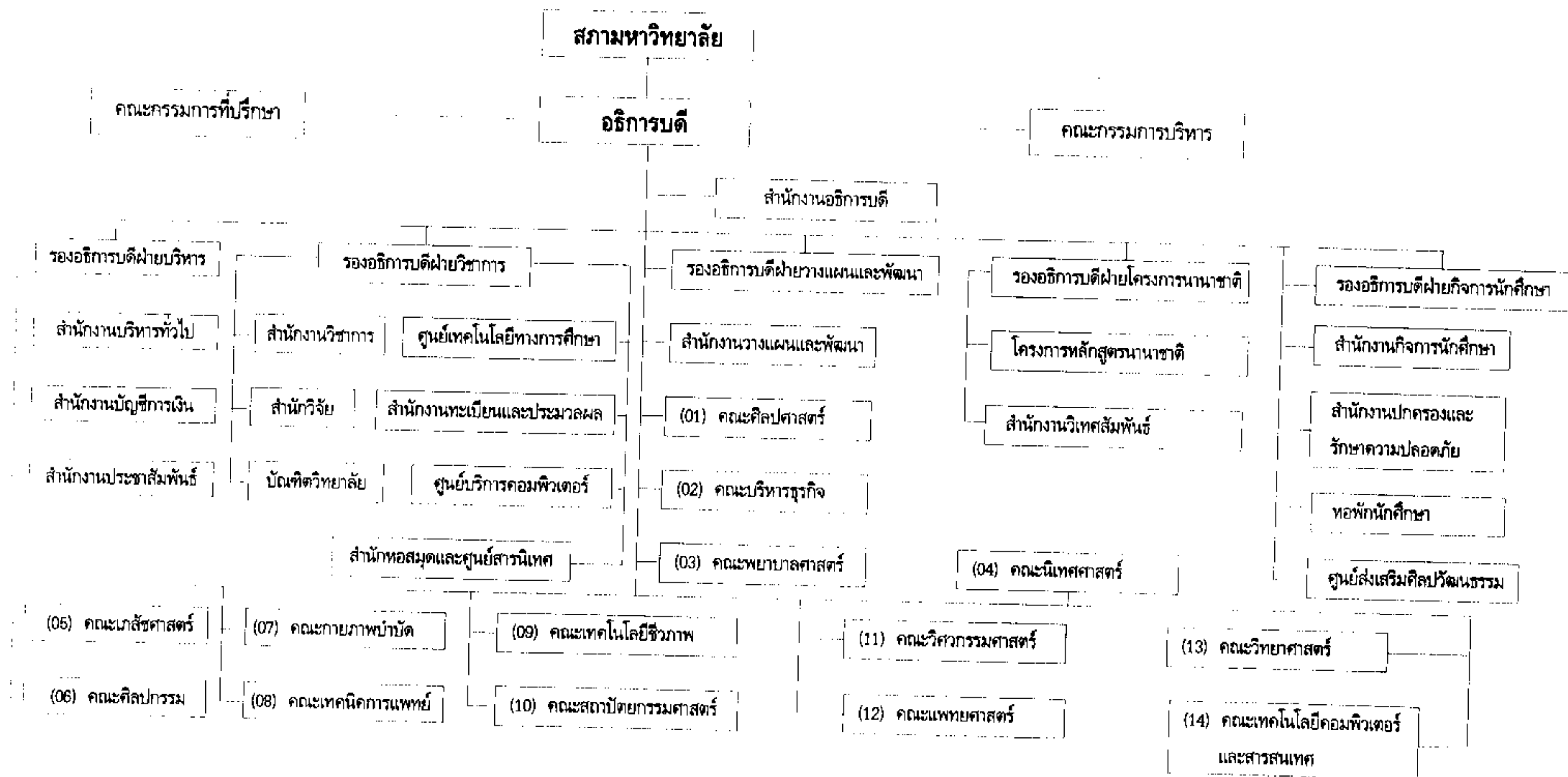
คณะวิทยาศาสตร์

ภาควิชาคณิตศาสตร์
ภาควิชาฟิสิกส์
ภาควิชาเคมีและชีววิทยา
ภาควิชาวิทยาศาสตร์การอาหาร
ภาควิชาคอมพิวเตอร์และสถิติประยุกต์

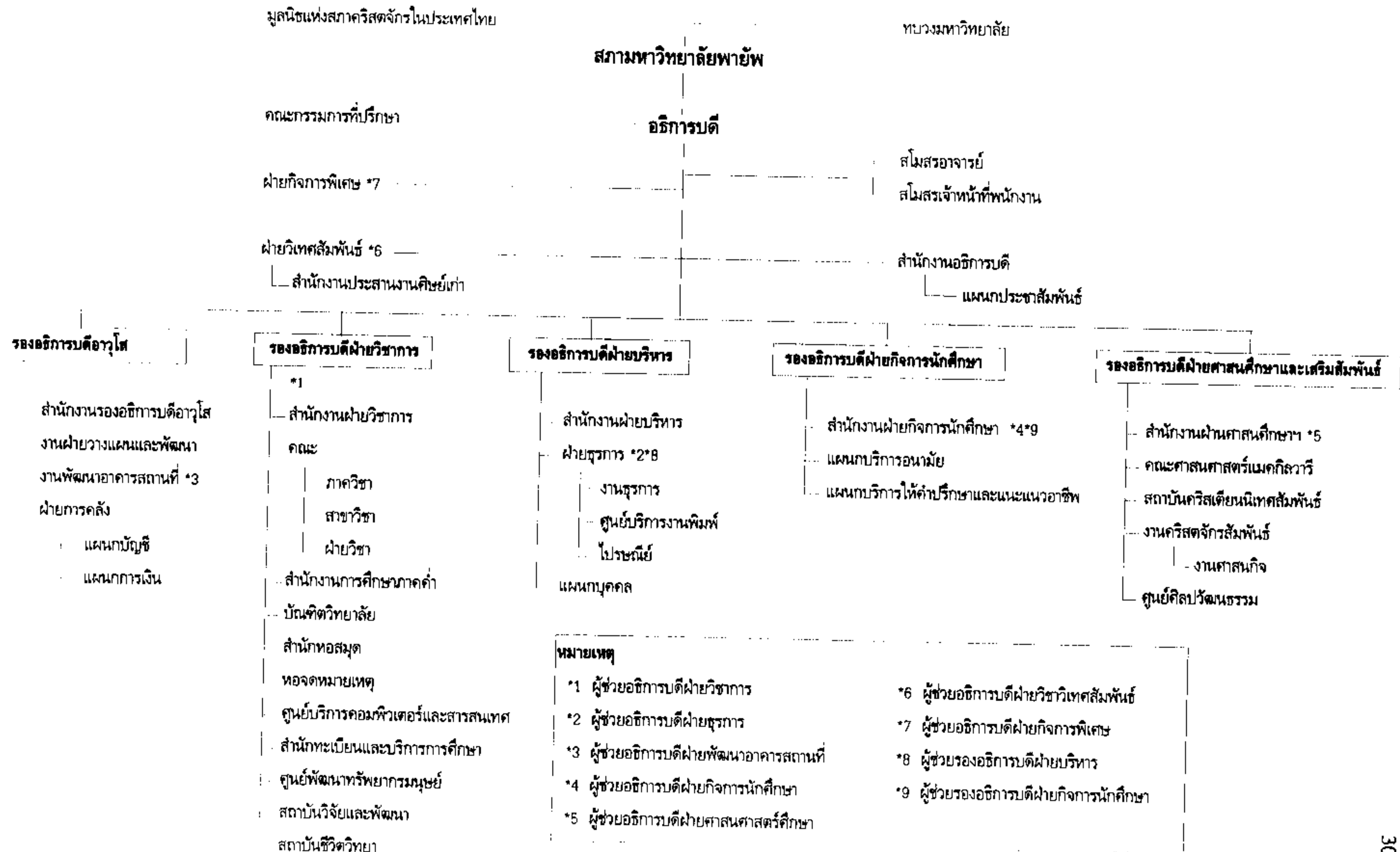
บัณฑิตวิทยาลัย

โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โครงการวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
โครงการในสหศาสตรมหาบัณฑิต

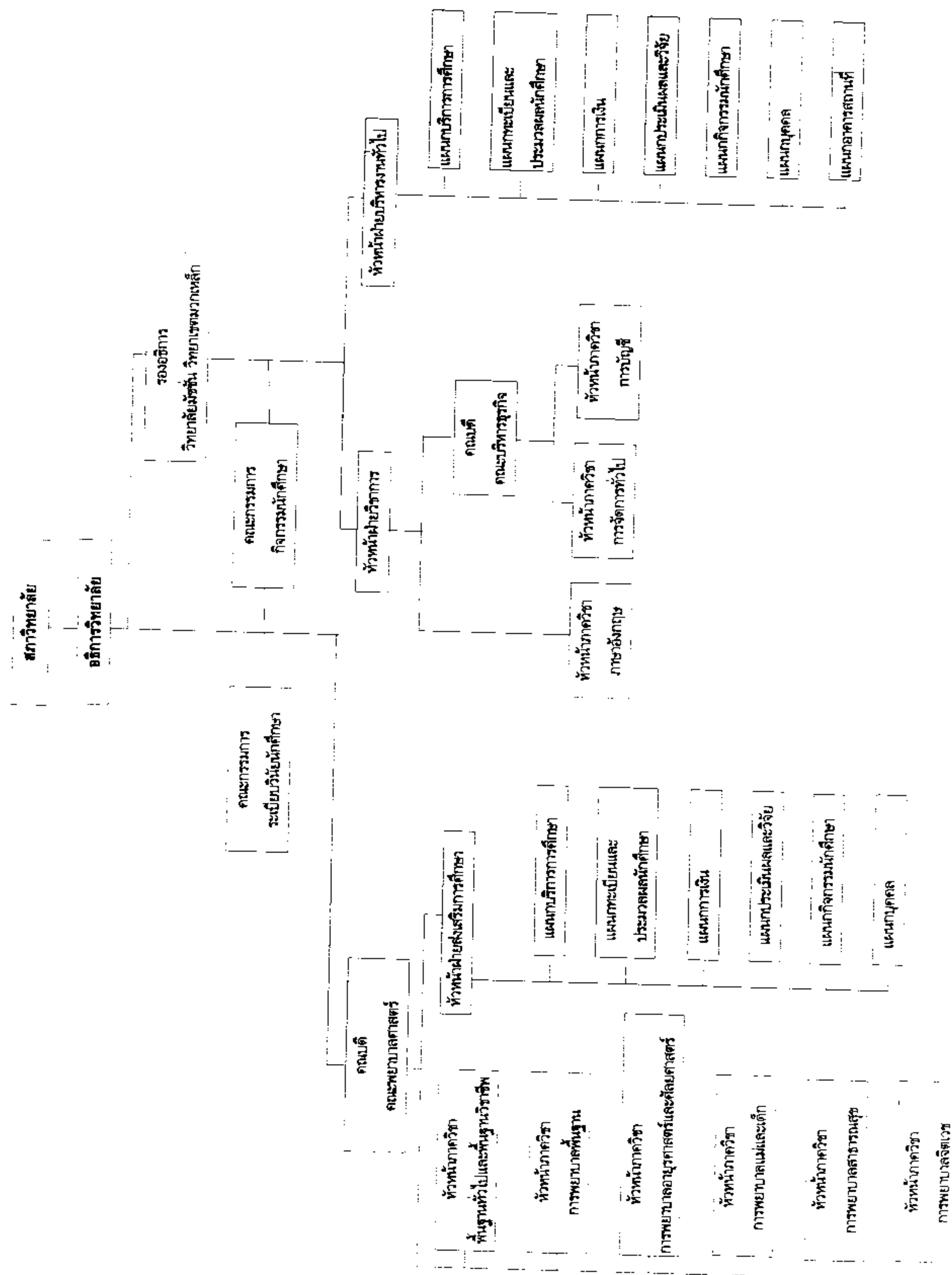
แผนภูมิโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยรังสิต



ผังการบริหารมหาวิทยาลัยพายัพ



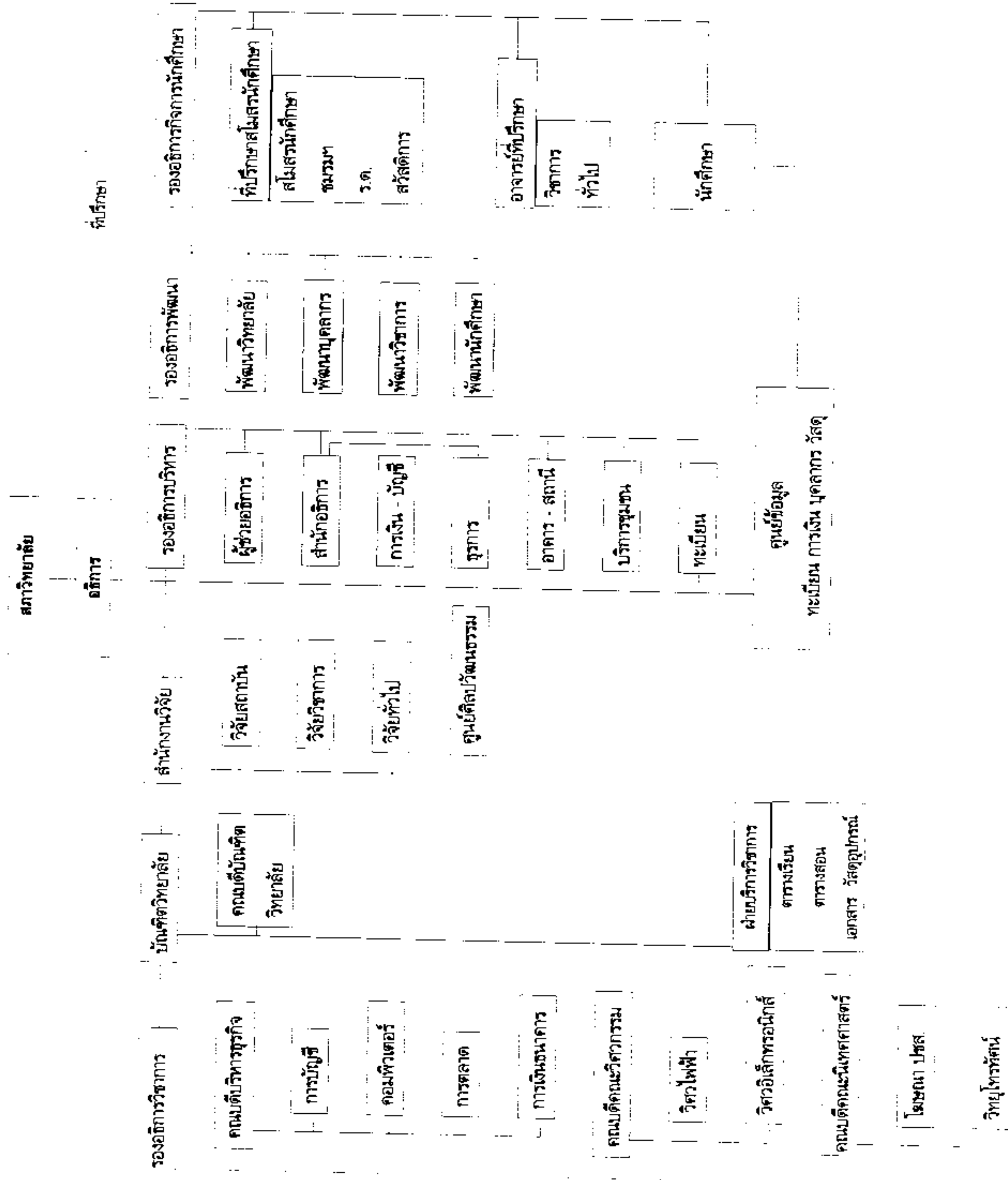
แผนภูมิแสดงสายการบริหารงานของวิทยาลัยมีดังนี้



แผนภูมิการบริหารงานของวิทยาลัยโยนบก

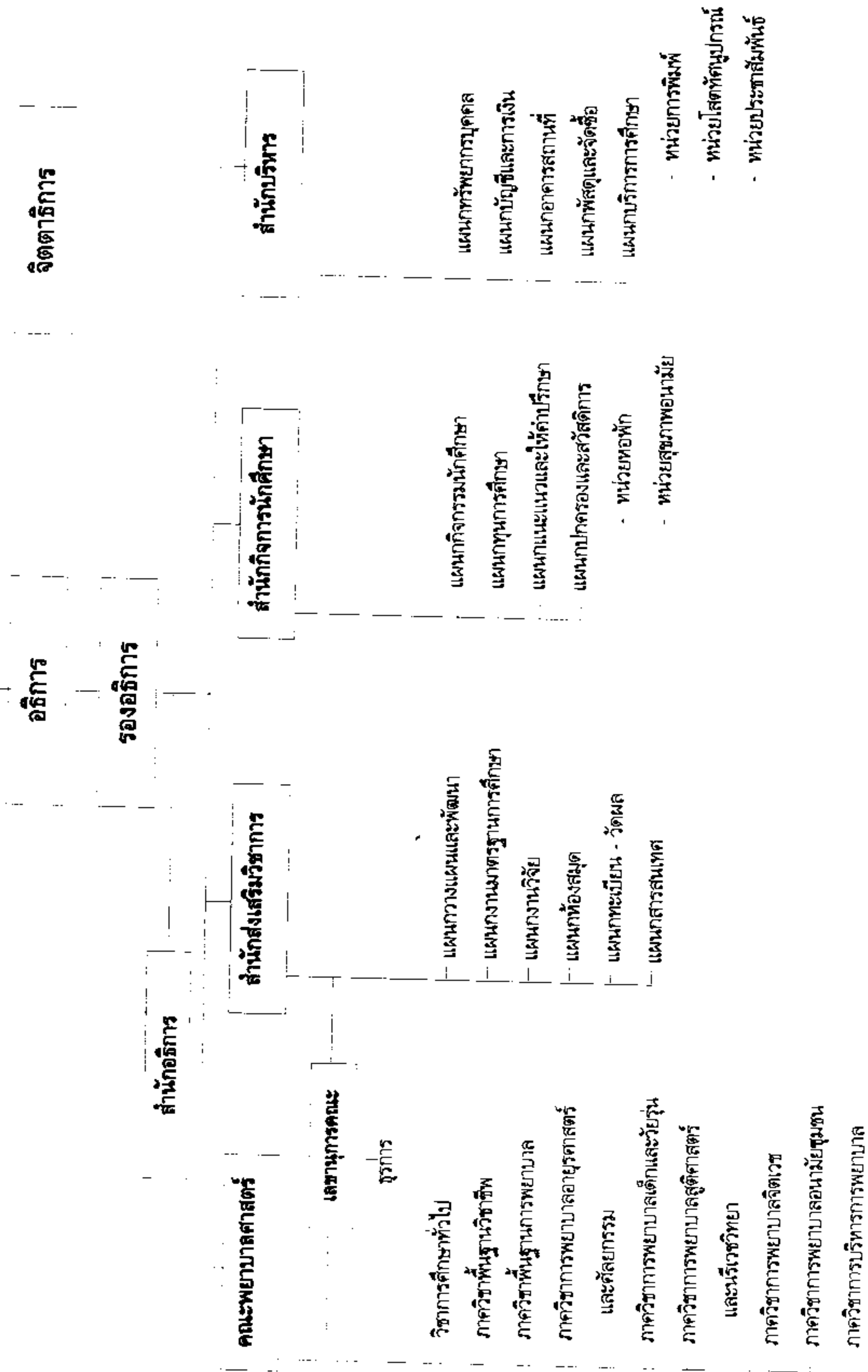
มูลนิธิไทย		มหาวิทยาลัยไทย	
คณะกรรมการบริหาร		วิทยาทยไทย (อธิการ)	
รองอธิการฝ่ายวิชาการ	รองอธิการฝ่ายบริหาร	สำนักอธิการ	รองอธิการฝ่ายพัฒนากิจการพิเศษ
สำนักวิชาการ	แผนกวิชาการ	สำนักเลขานุการ	แผนกบริหารบัณฑิตศึกษาคณะ
แผนกทะเบียนและวัดผล	งานสารบรรณ	แผนกการเงินและบัญชี	งานวางแผนและพัฒนา
แผนกบริการวิชาการ	งานรักษาความปลอดภัย	สถาบันศิลปวัฒนธรรม	งานทุนการศึกษา
งานหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา	หน่วยจัดเลี้ยงต้อนรับ	ศูนย์ข้อมูลและคอมพิวเตอร์	งานพัฒนาแหล่งทุน
งานพัฒนาอาจารย์ / การเรียนการสอน		แผนกกีฬาสัมพันธ์	งานสัมพันธ์ชุมชน
คณะและสาขาวิชา	แผนกอาคารสถานที่	แผนกแผนงานและสารสนเทศ	งานสัมพันธ์โรงเรียนผู้ปกครอง
คณะบริหารธุรกิจ	งานซ่อมบำรุง	งานสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย	โครงการศึกษาเพื่อรองอธิการ
คณะนิติศาสตร์	งานสุขาภิบาล	งานกิจการสภาวิทยาลัยมูลนิธิไทย	โครงการปริญญาตรีภาคพิเศษ
คณะศิลปศาสตร์	งานสารานุกรมไทย	งานบริษัทธุรกิจบัณฑิตศึกษาไทย	นิคม - โยนก
โครงการคณะวิทยาศาสตร์	งานภูมิทัศน์	งานศึกษากับจัดทำงานและศึกษาต่อ	โครงการหลักสูตร
และวิศวกรรมศาสตร์	แผนกบุคคล	แผนกประชาสัมพันธ์	บริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย
	งานการเจ้าหน้าที่		
ศูนย์พัฒนาศักยภาพมนุษย์	งานฝึกอบรมและพัฒนา		
และบริหารสังคม	อาจารย์ต่างประเทศ		
	งานสวัสดิการและประกันสังคม		
สำนักห้องสมุด	แผนกพัสดุ - จัดซื้อ - จัดจ้าง		
สถาบันวิจัยไทย	งานยานพาหนะ		
	แผนกโสตทัศนูปกรณ์		
แผนกบริการวิชาการต่างประเทศ	คณาจารย์ / เจ้าหน้าที่		

แผนผังการบริหารงานของวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ผังการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์

สภาวิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายณพ ศรีบุญนาถ
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2497
การศึกษา	การศึกษามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , 2520. บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2538. พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2525 พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2540
การทำงาน	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์