



สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติอยู่ในวิทยาลัยครูในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาระดับความต่องานที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความต่องานที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารและอาจารย์ต่องานที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ประเภท ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักศึกษา การบริหารงานธุรการ การเงินและการให้บริการ และการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและอาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภทในระดับที่ปฏิบัติในปัจจุบันไม่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติราชการในวิทยาลัยครูที่เปิดการสอนถึงระดับปริญญาตรี โดยนับถึงสิ้นปีการศึกษา 2520 จำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา กับกลุ่มอาจารย์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 650 ทำการสุ่มตัวอย่างวิทยาลัยครูที่เปิดทำการสอนถึงระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง มารอยละ 50 ได้ 9 แห่ง โดยใช้ตารางเลขสุ่ม ใช้ผู้บริหารทั้งหมดหรือคิดเป็นร้อยละ 100 เป็นตัวอย่างประชากรของกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีจำนวน 301 คน ส่วนตัวอย่างประชากรที่เป็นกลุ่มอาจารย์นั้น สุ่มมารอยละ 30 โดยใช้วิธีแบ่งเป็นพวก (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีจำนวน 349 คน รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น จำนวน 650 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครู แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นโดยยึดหลักและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครู จากเอกสาร ตำรา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ทดลองใช้แบบสอบถามนี้กับผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครูที่เปิดทำการสอนถึงระดับปริญญาตรีที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 แห่ง เพื่อหาความเที่ยง ปรากฏว่ามีความเที่ยง 0.96

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยปฏิบัติ 2 วิธี คือ
 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทางไปรษณีย์จากวิทยาลัยครูที่สุ่มได้ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้
 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากวิทยาลัยครูที่สุ่มได้ในภาคเหนือ ภาคกลาง และในกรุงเทพมหานคร

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ได้แบบสอบถามกลับคืนมาที่เป็นของผู้บริหาร จำนวน 224 ฉบับ และที่เป็นของอาจารย์ จำนวน 269 ฉบับ รวมเป็นแบบสอบถามทั้งสิ้น 493 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 75.85

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า t สำหรับวิธีวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการดังนี้

ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์โดยการใช่การร้อยละ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ประเภท ซึ่งได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงินและการให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งระดับความต้องการและระดับที่ปฏิบัติจริงวิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภท ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ทั้งระดับความต้องการและระดับที่ปฏิบัติจริงวิเคราะห์โดยใช้ ที-เทส (t - test)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้พอจะสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวมีดังนี้
 - 1.1 จำนวนผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง และจำนวนอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าเป็นหญิง เช่นเดียวกัน
 - 1.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-45 ปี ส่วนอาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี สรุปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีอายุมากกว่าอาจารย์

1.3 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6-20 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 1-10 ปี สรุปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่าอาจารย์

1.4 ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพสมรส คือ คิดเป็นร้อยละ 86.61 และ 61.77 ตามลำดับ

1.5 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท และอาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทเช่นเดียวกัน

1.6 อาจารย์ส่วนใหญ่สังกัดคณะศึกษามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รองลงมาสังกัดคณะวิชาวิทยาศาสตร์ และอันดับที่สามสังกัดคณะวิชาครุศาสตร์

1.7 ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าภาควิชา รองลงมาได้แก่รองอธิการ อันดับที่ 3 ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา อันดับที่ 4 ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานอธิการ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ อธิการ

1.8 ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารการศึกษา คือ คิดเป็นร้อยละ 72.77 ผู้บริหารที่เคยได้รับการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารการศึกษส่วนใหญ่ ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองลงมาได้แก่อธิการ ส่วนผู้ที่ไม่เคยได้รับการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารการศึกษานั้น ส่วนใหญ่ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าคณะวิชา และรองลงมาได้แก่ รองอธิการ

2. กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ประเภท ของผู้บริหารและอาจารย์ สรุปได้ดังนี้

2.1 กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ ปรากฏว่าผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก และในการปฏิบัติจริงก็ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนอาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารวมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก แต่



ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

2.2 กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคล ปรากฏว่า ผู้บริหารกองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคลในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์กองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคลในระดับมากแต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับน้อยมาก เมื่อพิจารณารวมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มกองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคลในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

2.3 กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษาในระดับมาก และในการปฏิบัติจริงต่างก็ได้ปฏิบัติในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารวมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มกองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษาในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

2.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ปรากฏว่าผู้บริหารกองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและการให้บริการในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์กองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานด้านนี้ในระดับปานกลาง แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับน้อยมาก เมื่อพิจารณารวมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มกองการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและการให้บริการในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

2.5 กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ปรากฏว่าผู้บริหารและอาจารย์ ต่างมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับมาก และในการปฏิบัติจริงก็ได้ปฏิบัติในระดับ

ปานกลางเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่ม
ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนใน
ระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริง ทั้ง 2 กลุ่มได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ
งานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภทในระดับมาก ในการปฏิบัติจริงปรากฏว่า ผู้บริหารมีส่วน
ร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก และมีส่วนร่วมในกระ-
บวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานอีก 4 ประเภท คือ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา
งานธุรการ การเงินและการให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง
ส่วนอาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งาน
บุคคล งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับมาก แต่ต้องการที่จะมี
ส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ใน
ระดับปานกลาง ในการปฏิบัติจริงปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ
เกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง
และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคลและงานธุรการ การเงิน และ
การให้บริการในระดับน้อยมาก

3. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงาน
บริหารการศึกษา 5 ประเภท ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ทั้งระดับความต้องการและระดับ
ที่ปฏิบัติจริง สรุปได้ดังนี้

3.1 ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ
เกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ของผู้บริหาร
และอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $.01$ ($P > .01$) โดยที่ผู้บริหารต้องการ
ที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวมากกว่าระดับ
ความต้องการของอาจารย์ ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่ง-
การเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารและอาจารย์
ไม่แตกต่างกัน

3.2 ในการปฏิบัติจริง ปรากฏว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ประเภท ซึ่งได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงินและการให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนแตกต่างกับอาจารย์ทุกประเภทอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($P > .01$) โดยที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการมากกว่าอาจารย์ทุกประเภท

อภิปรายผลของการวิจัย

จากผลของการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงหลายประการ ซึ่งควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-45 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี อายุของทั้ง 2 กลุ่มนับว่าเป็นสิ่งที่น่าพอใจ เพราะคนที่อยู่ในวัยนี้จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง จึงน่าจะเชื่อได้ว่าเมื่อวิทยาลัยครูมีบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในวัยเช่นนี้จะทำให้การจัดการศึกษาของวิทยาลัยครูมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาอายุของผู้บริหารโดยเปรียบเทียบกับอายุของอาจารย์ จะเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่าอาจารย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตามระบบราชการและคานิยมของไทยนั้น การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำหน้าที่บริหารนอกจากจะคำนึงถึงคุณวุฒิแล้วยังคำนึงถึงวัยวุฒิด้วย แม้ในปัจจุบันนี้การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 จะเปิดโอกาสให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการเลือกก็ตาม ในแง่ปฏิบัติคณาจารย์ที่มีส่วนในการเลือกก็มักคำนึงถึงวัยวุฒิควบคู่ไปกับคุณวุฒิด้วย เพราะมีความเชื่อว่าผู้ที่มียุวุฒิสูงย่อมมีประสบการณ์มากและจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารได้ดี

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6-20 ปี นับว่ามีความเหมาะสม ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารนั้นนอกจากจะมีความรู้ทางการบริหารแล้ว ควรมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร และโดยทั่วไปแล้วผู้ที่ทำงานมานานมักมีประสบการณ์ในการทำงานมาก

ประสบการณ์ในการทำงานมีความจำเป็นต่อผู้บริหารมาก การใคร่ใฝ่เห็นและใฝ่งานต่าง ๆ นานามากยอมทำให้ผู้นั้นใฝ่แนวคิดและวิธีการในการทำงานมาก เมื่อเขาสู่อำนาจบริหารก็จะสามารถปฏิบัติงานใฝ่ด้วยความมั่นใจและตัดสินใจใฝ่รวดเร็วขึ้น

วุฒิทางการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท คือ คิดเป็นปริญญาตรีร้อยละ 54.77 และปริญญาโทร้อยละ 38.13 ส่วนผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาโทนั้นมีน้อยมากคือ คิดเป็นร้อยละ 0.61 จึงนับว่าเป็นสถิติที่ยังไม่น่าพอใจเนื่องจากตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 ระบุให้ "วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรี และผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมอาชีพและวิทยฐานะของครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร การศึกษา ทำนุบำรุงวัฒนธรรมและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม"¹ การที่จะบรรลุตามภารกิจดังกล่าวใฝ่อย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก ในการประเมินมาตรฐานของสถาบันการศึกษานั้น นิยมพิจารณาที่คณบดีของคณาจารย์ในสถาบันด้วย เกณฑ์ทั่วไปสำหรับกำหนดอัตราส่วนคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนถึงระดับปริญญาตรีในประเทศไทยในปัจจุบันนั้น กำหนดใฝ่ให้มีคณาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก ร้อยละ 15 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 50 และระดับปริญญาตรี ร้อยละ 35 จะเห็นว่าอัตราส่วนของคณาจารย์ในวิทยาลัยครูยังแตกต่างจากเกณฑ์นี้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปริญญาเอก จึงนับว่าเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยครูอย่างยิ่ง

สาเหตุที่กำหนดอัตราส่วนของคณาจารย์เช่นนี้ก็เพื่อใฝ่จะให้การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ วิทยาลัยครูซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สอนถึงระดับปริญญาตรีควรคำนึงถึงอัตราส่วนจำนวนคณาจารย์โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษาใฝ่ด้วย เพื่อเป็นหลักประกันในคุณภาพและเป็นที่เชื่อถือใฝ่ในสังคม

¹"พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518," ราชกิจจานุเบกษา 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 24.

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการและหัวหน้าสำนักงานอธิการ ส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารการศึกษา คือ คิดเป็นร้อยละ 60.00 และ 62.50 ตามลำดับ นับว่าเป็นสถิติที่น่าพอใจเพราะผู้บริหารทั้ง 2 ตำแหน่งนี้มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานการศึกษาของวิทยาลัยครู กล่าวคือ อธิการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของวิทยาลัยนั้นเมื่อเคยได้รับการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารการศึกษาเช่นนี้ก็พอจะมั่นใจได้ว่าการบริหารงานการศึกษาของวิทยาลัยครูจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ผ่านการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารย่อมมีโลกทัศน์ในการบริหารกว้างขวางและลึกซึ้ง เมื่อลงมือบริหารงานจริงย่อมบริหารงานโดยยึดหลักการทางการบริหารโดยแท้จริง ส่วนหัวหน้าสำนักงานอธิการนั้นมีภารกิจอันสำคัญที่จะอำนวยความสะดวกให้การบริหารการศึกษาโดยส่วนรวมของวิทยาลัยครูดำเนินไปโดยราบรื่น หากจะพิจารณางานของสำนักงานอธิการแล้วจะเห็นว่า เป็นงานที่สนับสนุนการจัดการศึกษาของวิทยาลัยครูอย่างแท้จริง เพราะสำนักงานอธิการรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการโดยแบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ รวม 12 แผนก คือ "แผนกธุรการ แผนกแผนงานและประเมินผล แผนกการเงิน แผนกพัสดุ แผนกทะเบียนและวัดผล แผนกบริการทางการศึกษา แผนกห้องสมุด แผนกโสตทัศนอุปกรณ์ แผนกแนะแนว แผนกสวัสดิการ แผนกอาคารสถานที่ และแผนกอนามัย และสุขาภิบาล"¹ จะเห็นว่าหัวหน้าสำนักงานอธิการต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่จะช่วยสนับสนุนการบริหารงานด้านอื่น ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้น การที่หัวหน้าสำนักงานอธิการส่วนใหญ่ได้รับการอบรมหรือ การศึกษาพิเศษด้านการบริหารจึงนับว่าเป็นสิ่งที่น่ายินดีและเชื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนี้จะสามารถอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ในสำนักงานอธิการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านอื่นด้วย

¹ กฤษณ์ คีรีพงษ์ และคนอื่น ๆ, "ภารกิจของผู้บริหารการศึกษาระดับวิทยาลัยครู (ภาคนิพนธ์วิชาหลักบริหารการศึกษา แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 64-75. (อัครสำเนา).

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรมหรือการศึกษาพิเศษด้านการบริหารการศึกษา คือ คิดเป็นร้อยละ 76.19 และ 76.36 ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชา ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 นั้น เทาที่ปฏิบัติมักเป็นการเลือกจากคณาจารย์ประจำคณะวิชาและภาควิชาให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวการแต่งตั้งเช่นนี้นับว่ามีความเหมาะสมเพราะงานหลักของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชา นั้นเป็นงานทางวิชาการ การที่บุคคลที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับคณะวิชาหรือภาควิชาของตนมาดำรงตำแหน่งย่อมจะสามารถบริหารงานทางวิชาการของคณะได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม การให้บุคคลเขาดำรงตำแหน่งทางบริหารโดยขาดความรู้ทางการบริหารเช่นนี้ อาจไม่เป็นหลักประกันว่างานนั้นจะประสบผลดีเสมอไป ระยะเริ่มรับหน้าที่บริหารอาจขาดความรู้ในการบริหารงาน อันจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ กว่าจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ก็อาจสิ้นสุดวาระในการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 ระบุให้หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชาดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี หากเกิดกรณีเช่นนี้ขึ้น ย่อมเกิดผลเสียต่อส่วนรวมอย่างแน่นอน คณะวิชาและภาควิชา นับว่ามีความสำคัญมากเพราะเป็นหน่วยงานพื้นฐานทางวิชาการของวิทยาลัยครู การจัดการศึกษาของวิทยาลัยครูจะประสบผลสำเร็จเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานของคณะวิชาและภาควิชาเป็นสำคัญ ดังนั้น หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานทั้งสองนี้ และสมควรที่หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชาจะมีความรู้ด้านการบริหารบ้างตามสมควร เพื่อจะได้พัฒนางานวิชาการของคณะวิชาและภาควิชาได้อย่างเต็มที่

2. กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครู เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ประเภทของผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก และในการปฏิบัติจริงก็ได้ปฏิบัติในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนอาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการในระดับมากแต่ในการปฏิบัติจริง ได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง นับว่าอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านวิชาการน้อยไป

การบริหารงานด้านวิชาการนี้ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพราะ "งานวิชาการ เป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา งานวิชาการจึงสำคัญเป็นอันดับแรก"¹ อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการมากกว่าความรู้และประสบการณ์ด้านอื่นและเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านนี้โดยตรง จึงยอมรับถึงปัญหาทางวิชาการได้ดี การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการมากขึ้นจะทำให้คุณภาพทางวิชาการสูงขึ้น

ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคลในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานด้านนี้ในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับน้อยมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับงานบุคคลยังไม่มีความชัดเจนทั่วพอ และส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของกรมการฝึกหัดครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่สภากาชาดฝึกหัดครู ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านนี้ในระดับวิทยาลัยครูจึงทำได้ไม่เต็มที่เช่นการกำหนดนโยบาย การกำหนดอัตราค่าจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การโอน-ย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้วิทยาลัยครูต้องรับนโยบายจากกรมการฝึกหัดครู จะทำเองโดยลำพังไม่ได้เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อสิ่งอื่น เช่น การจัดอัตราค่าจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง ย่อมมีผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารและอาจารย์ จึงมีส่วนในการตัดสินใจร่วมกันในระดับที่แตกต่างกัน การตัดสินใจของอัตราระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นบรรทัดฐานโดยไม่มีทางเลียงผู้บริหารจึงตัดสินใจโดยลำพังได้เป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันนี้วิทยาลัยครูมีความคล่องตัวเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากขึ้นโดยลำดับ เพราะกรมการฝึกหัดครูมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานบุคคลมาสู่วิทยาลัยครูมากขึ้น เพื่อให้วิทยาลัยครูสามารถบริหารงานได้อิสระและคล่องตัวสมกับที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา

ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและการให้บริการในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วน

¹สุคใจ เหล่าสุนทร, หลักการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ (ธนบุรี : โรงพิมพ์บรรพการ, 2505), หน้า 7.

อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานค่านนี้ในระดับปานกลาง แต่ในการปฏิบัติจริงได้ปฏิบัติในระดับน้อยมาก นับว่าผู้บริหารและอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานค่านนี้ลงไป งานค่านนี้เป็นงานที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาโดยทั่วไปและมีงานหลายแผนกในสำนักงานอธิการที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่และขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรของวิทยาลัย จึงควรที่จะให้อาจารย์มีส่วนร่วมรับรู้และรวมในการตัดสินใจในการดำเนินงานบางตามสมควร

3. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภทรหว่างผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

ผู้บริหารและอาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกันเกี่ยวกับงานค่านวิชาการ งานบุคคลและงานธุรการ การเงินและการให้บริการ โดยที่ผู้บริหารต้องการมากกว่าอาจารย์ในงานทั้ง 3 ประเภท ส่วนที่มีความต้องการไม่แตกต่างกัน คือ งานกิจการนักศึกษาและงานค่านความสัมพันธ์กับชุมชน เมื่อพิจารณาในการปฏิบัติจริง ปรากฏว่า ผู้บริหารและอาจารย์ได้ปฏิบัติแตกต่างกันทุกประเภทโดยที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติมากกว่า

จะเห็นได้ว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานประเภทต่าง ๆ โดยเฉลี่ยน้อยกว่าผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงินและการให้บริการ และงานค่านความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.58, 2.17, 2.10, 2.06 และ 2.31 ตามลำดับ ส่วนอาจารย์มีส่วนร่วมในงานเหล่านี้คิดเป็นค่าเฉลี่ย 1.86, 1.32, 1.69, 1.47 และ 1.75 ตามลำดับ ซึ่งนับว่าแตกต่างกันมาก ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในงานค่านต่าง ๆ มากขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตยนั้นผู้บริหารจะต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ใคร่ทำงานคนเดียว ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคนอื่น อาจารย์จะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้อาจารย์มีความผูกพันกับหน่วยงาน

การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นย่อมเกิดผลดีหลายประการ อาทิเช่น

1. งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากได้ใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของคณาจารย์ทุกฝ่าย
2. เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมจะทำให้การโยกย้ายหรือการลาออกจากหน่วยงานลดน้อยลง การขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานก็จะมีไม่มาก จากผลการวิจัยของ เจ อี แกรก (J.E. Bragg) และ ไอ อาร์ แอนดรู (T.R. Andrews) เกี่ยวกับการให้คนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า "คนในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น อัตราการขาดงานลดน้อยลง และผลิตผลของงานเพิ่มมากขึ้น"¹
3. ทุกฝ่ายมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงโดยที่อาจารย์ไม่ทราบจะทำให้อาจารย์ขาดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถาหากเขามีส่วนรวมในกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ จะทำให้เขาได้ทราบว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ดี การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้น
4. อาจารย์จะคลายความข้องใจลงเมื่อคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์จะเกิดขึ้น จากผลการวิจัยของ อาร์ พี แพลกซ์ตัน (R.P. Plaxton) และ ซี เอส บุมบาร์เกอร์ (C.S. Bumbarger) เกี่ยวกับการให้ผูปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม พบว่า "ผูปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีปะทะสัมพันธ์กันมากขึ้น นอกจากนั้นยังพบอีกว่า การไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งทีผูปฏิบัติงานต้องการน้อยที่สุด"²

¹J.E. Bragg and I.R. Andrews, "Participative Decision Making : An Experimental Study in a Hospital," Educational Administration Abstracts 9(Fall 1974) : 63.

²R.P. Plaxton and C.S. Bumbarger, "Participation and Power in Decision-Making Groups," Educational Administration Abstracts 8(Fall 1973) : 71-72.

5. ช่วยในแง่ของการบริหารงาน ทั้งนี้เนื่องจากเมื่ออาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นการส่งเสริมให้อาจารย์มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารมากขึ้น การติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดก็อาจไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

6. การให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้การตัดสินใจไม่เกิดความลำเอียงหรือมีอคติ

7. การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นการส่งเสริมคุณภาพในการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารคงจะไม่มีใครรอบรู้เกี่ยวกับทางเลือกหรือทางออกทุกทาง และก็คงจะไม่รอบรู้ในผลที่จะตามมาทุกอย่าง การเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้น ถ้าหากการสื่อความหมายดี มีความคล่องตัวและสะดวก ข้อมูลจากอาจารย์ก็จะไปสู่ผู้บริหารโดยสะดวกและทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น

การที่ผู้บริหารให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่ควรส่งเสริม แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1. อาจารย์ไม่ต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการตัดสินใจทุกอย่าง และอาจารย์ก็มีไครครูดหวังว่าตนเองจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง
2. หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ พยายามแยกให้ออกว่าเรื่องใดตนเองควรจะต้องตัดสินใจตามลำพัง และเรื่องใดควรเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจนั้นยอมเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้น¹

ในการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจารย์ทำได้ 5 วิธี คือ "การอภิปราย (Discussion) การแสวงหาข่าวสาร (Information-Seeking) ศูนย์รวมประชาธิปไตย (Democratic-Centralist) วิธีการแบบรัฐสภา

¹ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2. (พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2521), หน้า 214.

(Parliamentarian) และมติเอกฉันท์ (Participant-determining)¹ ดังมีสาระสำคัญดังนี้

1. การอภิปราย เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าหากผู้บริหารกับอาจารย์ได้ปรึกษาหารือกันก่อนแล้ว อาจารย์มักจะยอมรับการตัดสินใจนั้น เพราะเขาได้ทราบเรื่องก่อนที่จะตัดสินใจ
2. การแสวงหาข่าวสาร วิธีนี้ไม่เพียงแต่จะสนทนาหรืออภิปรายกับอาจารย์เท่านั้น แต่ผู้บริหารยังให้อาจารย์หาข่าวสารหรือข้อมูลให้อีกด้วย การที่ผู้บริหารได้ข้อมูลมาก ๆ และสามารถแยกแยะได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะตัดสินใจแล้ว จะส่งผลให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง
3. ศูนย์ร่วมประชาธิปไตย วิธีนี้อาศัยวิธีการแบบประชาธิปไตยแต่เอาตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ผู้บริหารจะเสนอปัญหาแก่อาจารย์แล้วขอเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง แต่จะพยายามตัดสินใจโดยเป็นผลจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของอาจารย์
4. วิธีการแบบรัฐสภา เมื่ออาจารย์จำเป็นต้องตัดสินใจแต่มีแนวโน้มว่ามีการขัดแย้งและการไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น ผู้บริหารอาจตั้งตัวแทนมาปรึกษาหารือกัน ซึ่งอาจลดข้อขัดแย้งลงได้มากกว่าคนหม่มาก หรือบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจแต่ไม่แน่ใจว่าอาจารย์จะเห็นด้วยหรือไม่ ผู้บริหารอาจอาศัยมติของที่ประชุมเป็นเครื่องตัดสินใจ วิธีนี้ทำให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและจะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและอาจารย์
5. มติเอกฉันท์ ในบางครั้งมติเอกฉันท์เป็นความต้องการของกลุ่มที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง วิธีนี้อาจใช้เมื่อเรื่องที่จะตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคนในสถาบัน หรือเป็นเรื่องที่มติเอกฉันท์เป็นสิ่งที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารอาจยอมเสียสละเวลาเพื่อให้เกิดมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรับลงมติเพราะการตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์นั้นเป็นพลังต่อรองกับฝ่ายอื่นได้อย่างดี

¹ Robert G. Owens, Organizational Behavior in Schools (Englewood Cliffs, N.Y. : Prentice-Hall, 1970), pp.110-111.

สรุปได้ว่า การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์นั้น เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครู เมื่อทุกฝ่ายมีปะทะสัมพันธ์กันมากเท่าใดจะยิ่งทำให้ปทัสถาน (norm) และค่านิยม (value) ของฝ่ายต่าง ๆ มีความคล้ายคลึงกันยิ่งขึ้น อันจะมีผลทำให้ความขัดแย้งต่างลดน้อยลง และทุกฝ่ายจะให้ความร่วมมือกันมากขึ้น ผู้บริหารต้องรู้จักวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักวิธีการตัดสินใจ ต้องรู้จักเรื่องที่จะตัดสินใจ รู้จักวิธีที่จะตัดสินใจ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะสามารถให้คนอื่นตัดสินใจแทนบ้างก็ได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

การตัดสินใจสั่งการ เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร เมื่อมีปัญหาก่อขึ้นจำเป็นต้องตัดสินใจ ปัญหาในที่นี้หมายถึงอุปสรรคหรือสิ่งขวางกั้นมิให้ผู้ตัดสินใจสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ บางครั้งผู้ตัดสินใจสามารถที่จะหาทางไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แต่วิธีการไปสู่จุดมุ่งหมายทำได้หลายทาง และไม่สามารถเลือกใดว่าทางใดดีที่สุด หรือบางครั้งผู้ตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายมากกว่าหนึ่งอย่างที่เขาสามารถจะไปถึงได้ในเวลาเดียวกัน แต่ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องเลือกเอาเพียงจุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่งเท่านั้น และไม่แน่ใจว่าจะเลือกจุดมุ่งหมายใดดี สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการตัดสินใจ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจอยู่เสมอ การบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูย่อมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่เสมอ ผู้บริหารของวิทยาลัยครูจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้ เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จากผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวข้องกับงานบริหารการศึกษาของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครูนั้นว่า ยังไม่อยู่ในระดับที่พึงประสงค์ เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรจัดสวนราชการหรือองค์การของวิทยาลัยครูให้เอื้อต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างหลักของสวนราชการในวิทยาลัยครูนั้น ส่วนใหญ่เป็นไปตามกฎหมาย

และระเบียบปฏิบัติของทางราชการ แต่อย่างไรก็ตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้นได้ตามความจำเป็น นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงองค์การอรรุพนัยที่แฝงอยู่ในองค์การอรรุพนัยด้วย เพราะองค์การอรรุพนัยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารควรใช้องค์การอรรุพนัยในทางที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการตัดสินใจ

2. ปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารของวิทยาลัยครู โดยจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความคิด ขาวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนหน้าที่และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันการติดต่อสื่อสารนี้ก็มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสรับรูขาวสาร ข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การตัดสินใจได้รับการยอมรับมากขึ้น การติดต่อสื่อสารนี้ควรทำทั้ง แบบที่เป็นพิธีการ (Formal Communication) และแบบที่ไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) โดยเปิดช่องทาง (Channel) ในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

3. ผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับรองลงไปตามความเหมาะสมกับลักษณะของงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ การให้ผู้บริหารระดับรองลงไป มีโอกาสตัดสินใจจะช่วยให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและการตัดสินใจจะมีความถูกต้องมากขึ้น เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่อาจรอบรู้งานทุกอย่าง

4. ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารแก่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชา โดยที่วิทยาลัยครูแต่ละแห่งอาจจัดขึ้นเอง หรือวิทยาลัยครูต่าง ๆ ร่วมกันจัด เรื่องที่จัดในการอบรมสัมมนาควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานวิชาการระดับคณะวิชาและระดับภาควิชา

5. ขยายจำนวนบุคลากรทางการศึกษาให้มีวุฒิทางการศึกษาใกล้เคียงกับเกณฑ์ของสถานับนุคคศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปริญญาเอก โดยอาจใช้วิธีการดังนี้

5.1 สนับสนุนให้คณาจารย์ไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่วิทยาลัยต้องการ

5.2 รับโอน-ย้าย หรือบรรจุบุคคลที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงตามความ

ต้องการของวิทยาลัย

5.3 ควบคุมอัตรากำลังบุคลากรของวิทยาลัย สาขาวิชาใดมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิในจำนวนที่เพียงพอและมีสัดส่วนที่เหมาะสมแล้ว ควรงดการรับโอน-ย้าย หรือบรรจุเพิ่มเติม

การทำเช่นนี้จะทำให้บุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาโดยส่วนรวมของวิทยาลัยมีสัดส่วนที่เหมาะสม การพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยควรจะดำเนินไปพร้อมกันทุกด้าน

6. ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการมากขึ้น การทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้วยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้บังคับบัญชารวมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขารู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของเรื่องและเป็นผู้รับผิดชอบเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น

7. การตัดสินใจนั้นไม่ว่าจะตัดสินใจในลักษณะใดก็ตาม ควรจะมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังนี้

7.1 จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการควบคุม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการควบคุมนั้นจะต้องแน่ใจว่ามีคนอื่นที่จะปรึกษาด้วยได้เมื่อถึงเวลาที่จะประเมินผลการตัดสินใจนั้น ๆ

7.2 จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้ตัดสินใจกับผู้นำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ พยายามให้ผู้ที่นำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ

7.3 จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับคุณภาพ พยายามปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจโดยให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

7.4 จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม พยายามพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจแก่บุคคลที่จะก้าวไปสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

7.5 จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ พยายามตัดสินใจให้เร็วโดยไม่ต้องเสียเวลาและพลังงาน

8. ควรนำเทคนิคใหม่ ๆ มาเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ เช่น PERT (Program Evaluation Review Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยในการวาง

โปรแกรมหรือแผนงาน ประเมินผลงานและการตรวจสอบ นับว่าเป็นเทคนิคที่ให้ผลดียิ่งใน การวางแผนและการควบคุมงาน นอกจากนั้นผู้บริหารอาจนำ PPBS (Planning Pro-gramming Budgeting System) มาใช้เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ PPBS เป็น วิธีการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) อย่างหนึ่งที่ช่วยผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจและการจัดทำงบประมาณ ซึ่งระบบนี้เน้นที่จุดมุ่งหมายและผลงานที่จะเกิด ขึ้นเป็นสำคัญ

9. ควรมีการประเมินผลการตัดสินใจ การประเมินผลการตัดสินใจจะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามที่ตัดสินใจไปนั้นตอบสนองวัตถุประสงค์หรือทางเลือกที่ว่า การตัดสินใจนั้นเป็นแนวทางที่ดีที่สุดหรือไม่ นอกจากนั้น การประเมินผลนี้จะทำให้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามที่ได้ตัดสินใจลงไป การประเมินผลจะทำให้การตัดสินใจใน ครั้งต่อไปมีความรอบคอบและรัดกุมยิ่งขึ้น สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการตัดสินใจ นั้นอาจเป็นบุคคลดังต่อไปนี้

- 9.1 ผู้บริหาร เป็นผู้ประเมินผลเอง
- 9.2 ผู้นำการตัดสินใจไปปฏิบัติเป็นผู้ประเมินผล
- 9.3 ผู้บริหารและผู้นำการตัดสินใจไปปฏิบัติร่วมกันประเมินผล
- 9.4 มอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นเป็นผู้ประเมินผล

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยเพิ่มเติม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจสั่งการ โดยทั่วไปเกี่ยวกับงานการบริหารการศึกษาในวิทยาลัยครู 5 ประเภท อันได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงินและการให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน แต่เนื่องจากการออกแบบสอบถามไม่สามารถที่จะวัดกระบวนการตัดสินใจสั่งการที่เป็นขั้นตอนอย่างละเอียดได้ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าจะพิจารณาถึงขั้นตอน ประเภท ขอบข่ายและอำนาจในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้งานวิจัยที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะศึกษาและวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของนักศึกษาในวิทยาลัยครู
ที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาในวิทยาลัยครู โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งบทบาทต่อการบริหารงานกิจการนักศึกษา

2. ควรทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในการตัดสินใจสั่งการของ
ผู้บริหารการศึกษาในวิทยาลัยครู