



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะไ้กล่าวถึง ทฤษฎีการตัดสินใจสั่งการ กระบวนการในการตัดสินใจสั่งการ และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ ในตอนท้ายจะไ้กล่าวถึงการบริหารกำรศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เกี่ยวกับงานบริหารกำรศึกษา 5 ประเภท ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน การให้บริการ และงานค้ำความสัมพันธ์กับชุมชน

การตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานทุกประเภท การบริหารงานหรือการจั้การใด ๆ ก็คือกระบวนการของการตัดสินใจ เลือกแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานขององค์กร ถ้าหากว่าผู้บริหารกระทำ การตัดสินใจและสั่งการลงไปอย่างผิดพลาด อาจก่อให้เกิดผลเสียแก่การปฏิบัติงานของหน่วยหรือองค์กร โดยเฉพาะในค้ำนบริหารกำรศึกษา มีบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ในวงการศึกษาหลายฝ่าย หลายระดับ การค้ำเนินขั้นตอน การตัดสินใจ ควรให้ฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก้ว เพื่อให้การบริหารนั้นเป็นไปค้วความรอบคอบ สุขุม มีเหตุผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่าย

การทำกำรตัดสินใจสั่งการนั้น มีบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายกระทำ (doing) และฝ่ายตัดสินใจกระทำ (deciding) ฝ่ายกระทำไ้แก่ฝ่ายที่จั้หาข้อมูลต่าง ๆ ส่งมาให้ เพื่อให้ฝ่ายตัดสินใจกระทำ ทำกำรตัดสินใจ ฝ่ายที่จะทำกำรตัดสินใจ ต้องวินิจฉัยเป็นขั้นตอนว่า ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ได้รับมานั้น เพียงพอหรือไม่ มีคุณค่าเพียงใด และต้องหาทางเลือกพิจารณาผลไ้ผลเสียต่าง ๆ แล้วจึงตัดสินใจกระทำในสิ่งที่เห็นว่าดีที่สุด

เฮอเบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) และเชสเตอร์ ไอบาร์นาร์ค (Chester I. Barnard) ได้ทำการศึกษาระบวนการตัดสินใจซึ่งการในองค์การบริหาร ทั้งสองท่านได้ให้ความสนใจต่อกระบวนการ "ตัดสินใจกระทำ (deciding)" และ "การลงมือกระทำ (doing)" โดยซิมอนกล่าวว่า "งานของการตัดสินใจกระทำนั้นครอบคลุมงานทุก ๆ อย่างในองค์การและมีความสำคัญเท่าเทียมกับงานของการ ลงมือกระทำ กล่าวโดยสรุปแล้ว งานทั้งสองประเภทนี้มีความผูกพันซึ่งกันและกัน"

ในการบริหารหน่วยงานปัจจุบัน ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง แต่เดิมนั้นผู้บริหารมักจะเน้นในก้านการลงมือปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ แต่ปัจจุบัน "ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง"²

ดังนั้น หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การควบคุมและอำนวยความสะดวกตัดสินใจให้เหมาะสม ต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจซึ่งการควบคุมกันไปกับการ เรียบทฤษฎีทางการบริหาร เพื่อจะได้วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง และเพื่อบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การตัดสินใจสั่งการ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นอย่างสูง จนถึงที่ว่า "การตัดสินใจสั่งการคือหัวใจสำคัญของการบริหาร"³ ในแนวความคิดของนักบริหารการศึกษาที่ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารการศึกษา ได้มีผู้เขียนตำราและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้

¹Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2d.ed. (New York : The Free Press, 1957), p. 1.

²David W. Miller and Martin K. Starr, Executive Decisions and Operations Research (Englewoods Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1969), p. 14.

³Herbert A. Simon, Ibid, p. XLVI.

รับกรยกย่องมากที่สุดคือ ชื่อเขียนของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ซึ่งกล่าวถึง
กระบวนการบริหารที่เรียกว่า " POSDCoRB" นั้นมี 7 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Organizing)
3. การบริหารตัวบุคคล (Staffing)
4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การเสนอรายงาน (Reporting)
7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)¹

จะเห็นว่า ในทัศนะของลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) การวินิจฉัย
สั่งการ (Directing) คือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวม
ทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่ง
ที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

ต่อจากแนวความคิดของกุลลิคก็มีนักบริหารอีกหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยว
กับเรื่องกระบวนการบริหารการศึกษา รัสเซล ที เกร็ก (Russell T. Gregg) จึง
ได้นำความคิดต่าง ๆ นี้มาสรุปว่ากระบวนการทั้งหมดมีตัวประกอบเพียง 7 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ (decision making)
2. การวางแผน (planning)
3. การจัดระเบียบงานหรือกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงาน (organizing)

¹Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization In
papers on the Science of Administration, L. Gulick, and L. Urwick,
(New York ; Institute of Public Administration, Columbia
University, 1936), p. 13.

4. การเสนอรายงานหรือติดต่อกันระหว่างหน่วยงานย่อย (communicating)
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (influencing)
6. การประสานงาน (coordinating)
7. การประเมินผล (evaluating)¹

จากแนวความคิดนี้ พอจะสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จ หากการตัดสินใจผิดพลาดย่อมทำให้งานขององค์กรนั้นล้มเหลว ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อสังคมโดยรวม โดยเฉพาะในการตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อประชาชนส่วนใหญ่ หรือต่อประเทศชาติ ควรเป็นเรื่องที่ต้องให้ความระมัดระวังรอบคอบอย่างสูงสุด

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการไว้คล้ายคลึงกัน ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้คือ

กัญญา สาทร ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการว่า การตัดสินใจสั่งการคือการเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ เหตุผลดังกล่าวแยกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม (Value)
2. เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ไ้มา (evidence)²

¹Russell T. Gregg, "The Administrative Process", in Administrative Behavior in Education eds. (New York : Harper and Row , 1957), pp. 274-316.

²กัญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 70.

ในเรื่องนี้ สมคิด โชติกวณิช ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติลงไป เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ การบริหารงานหรือการจัดการใด ๆ ที่แท้จริงแล้วก็คือ กระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น¹

ส่วน วิลเลียม เจ กอร์ (William J. Gore) ได้กล่าวถึงความหมายของการตัดสินใจสั่งการสั้น ๆ ว่า "การวินิจฉัยสั่งการหมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้"²

จากการประมวลข้อคิดเห็นของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ว่า การตัดสินใจคือการเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กังนั้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจจึงควรมีการชั่งใจ ไตร่ตรอง วินิจฉัย ค้นหา วิธีการและทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อไปสู่ทางเลือกที่ดีที่สุด บังเกิดผลดีที่สุดต่อหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ "พฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ย่อมจะต้องประกอบด้วย ข่าวสาร ข้อมูลความจริง (fact) กับคุณค่านิยม (Value) ของคน"³

¹ สมคิด โชติกวณิช, "การวินิจฉัยสั่งการ," วารสารข้าราชการ 14 (กันยายน, 2512) : 24.

² William J. Gore, and J.W. Dyson, The Making of Decisions: A Reading in Administrative Behavior eds. (New York : The Free Press collier of Glencoe of Macmillan, 1964), p. 77.

³ สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 105.

ข้อตกลงเบื้องต้นทางการบริหารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ผู้สร้างทฤษฎีการตัดสินใจสั่งการทางการศึกษาไว้มากมาย เป็นนักวิชาการที่สำคัญท่านหนึ่ง ได้กล่าวถึงความเข้าใจและแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยสมมุติฐาน 4 ประการคือ

1. การบริหาร เป็นพฤติกรรมรวมสามัญที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กรของมนุษย์ทุกองค์กร เป็นที่สรุปได้ว่าการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทุกรูปทุกนาม ในสังคมย่อมมีการแบ่งแยก หน่วยงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ จึงจำเป็นจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย

2. การบริหารเป็นกระบวนการที่จะอำนวยความสะดวกและความคุมวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม สมมุติฐานข้อนี้มุ่งที่การนำกระบวนการไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สมมุติฐานนี้ยังเพ่งเล็งไปที่การสร้างเกณฑ์ที่จะแนะและสั่งการ (direct) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (performance) ของแต่ละคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร เกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนหรือองค์การได้วางเอาไว้

3. หน้าที่เฉพาะของการบริหารคือการพัฒนา (develop) และวางกฎเกณฑ์ (regulate) ของกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพที่สุดให้เกิดขึ้นเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารขององค์การต้องแน่ใจว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการที่ดำเนินต่อไปจะปรากฏผลออกมาในลักษณะที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ผู้บริหารทำงานกับกลุ่มคนไม่ใช่ทำกับรายบุคคลเป็นส่วนตัว ดังนั้นผู้บริหารย่อมต้องมีการปะทะสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในองค์กร ควรให้กลุ่มบุคคลได้รับรู้และเข้าใจถึงแผนงานต่าง ๆ ร่วมกัน¹

1

Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York :
Appleton - Century - Crofts, 1959), pp. 71-74.

ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการ

บรโรลิม กุซงคกุล ไก่กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจสั่งการว่ามี 2 ลักษณะคือ การ
วินิจฉัยสั่งการแบบสามัญสำนึก (Spontaneous Decision) และการวินิจฉัยสั่งการแบบ
ไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision)¹

การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก เป็นกรตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์หรือ
ความรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีตเป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่อง
ต่าง ๆ มีกำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับปฏิบัติ การตัดสินใจสั่งการตาม
ลักษณะนี้ใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Routine Decision Making)

การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้วิจารณญาณ
ประกอบ จะอาศัยเพียงกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการใช้
สถิติข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ บางครั้งต้องพิจารณาถึงระบบคุณธรรมและ
ค่านิยมทางสังคมด้วย เพราะปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ
องค์การ ปัญหาที่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้มักเป็นโครงการหรือปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์
ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในเรื่องการตัดสินใจสั่งการโดยทั่ว ๆ ไปมักเน้นการตัดสินใจสั่งการแบบ
ไตร่ตรองด้วยเหตุผลมากกว่าการตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

ดังที่ไ่กล่าวมาแล้วว่า การตัดสินใจสั่งการเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หลายระดับ
ในองค์การหรือในหน่วยงาน และอำนาจในการตัดสินใจเป็นอำนาจรวม (composite decision)

¹บรโรลิม กุซงคกุล, หลักการบริหาร (พระนคร : กองวิชาการ, กรมการ
ปกครอง, 2510), หน้า 242.

โดยมีหลักเกณฑ์ว่า การตัดสินใจใด ๆ ในองค์การ มีใช่เป็นหน้าที่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ต้องประกอบด้วยกันหลาย ๆ ฝ่าย เทคนิคแห่งการตัดสินใจสั่งการในองค์การบริหารจึงเป็นเรื่องยุ่งยากมาก และสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น มีองค์ประกอบหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปคือ ภารกิจขององค์การ (organization) อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (authority) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การ (communication) มีสาระสำคัญที่จะแยกกล่าวเป็นเรื่อง ๆ ต่อไปนี้

1. ภารกิจขององค์การ

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้นิยามความหมายขององค์การไว้ว่า "องค์การคือระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก รู้สึกถึงการกระทำนั้น"¹ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์การคือ การร่วมมือประสานกันระหว่างบุคคลหลาย ๆ บุคคลที่มีความตั้งใจร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ได้ผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

องค์การมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. แบ่งงานกันทำ แบ่ง อำนาจกันใช้ และรับผิดชอบในการสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การแบ่งปันดังกล่าวจัดทำโดยลงใจมีใจบังเอิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. มีศูนย์รวมอำนาจแห่งหนึ่งหรือหลายแห่ง ที่คอยประสานงานหรือควบคุมงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย ศูนย์รวมอำนาจเหล่านี้ต้องมีการประเมินผล หรือตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา

1

Chester I. Barnard, The Functions of the Executive
(Cambridge : Harvard University Press, 1966), p. 72.

3. มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรได้ เพื่อความเหมาะสมกับงานขององค์กร และมีการเลื่อนลคชั้นบุคลากรได้

ประเภทขององค์กร

องค์กรมี 2 ประเภทคือ

1. องค์กรตามแบบหรือองค์กรรูปนัย (formal organization)
2. องค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรูปนัย (informal organization)

องค์กรตามแบบหรือองค์กรรูปนัย หมายถึง องค์กรที่ได้มีการวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตาม ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างรูปแบบ การดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ที่เห็นได้ชัดแจ่มคือ ระบบราชการ (bureaucracy) ซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ

1. มีระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย กำหนดขอบเขตหรืออำนาจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ตายตัว เช่นการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง
2. มีการกำหนดอำนาจบังคับบัญชาสลับกันไป จากตำแหน่งสูงสุดลงไปถึงตำแหน่งต่ำสุด
3. บริหารงานทุกชนิดโดยอาศัยเอกสารหรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร
4. การบริหารงานเป็นการจัดการโดยผู้ชำนาญงาน ซึ่งบุคลากรได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว
5. บุคลากรทำงานเต็มเวลา

วิญญู สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 97.

6. บริหารงานโดยอาศัยหลักการหรือวิธีการปฏิบัติที่สืบเนื่องต่อกันมาเป็นระเบียบวิธี ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ¹

องค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย หมายถึง "การรวมกันของกลุ่มบุคคลหรือขององค์การย่อยในลักษณะที่เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอน ที่ใช้เป็นเกณฑ์บังคับให้สมาชิกเข้ามาร่วมกัน แต่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเหล่านั้นมีความสนิทสนม เนื่องจากพบปะกันบ่อยครั้ง และนำไปสู่จุดสนใจ หรือความคึกคักเห็น หรือประโยชน์ร่วมกันในที่สุด"²

ในการจัดองค์การหรือการจัดระบบงานทั้งหมดภายในองค์การจะมีทั้งส่วนที่จัดตามแบบและส่วนที่แฝงเข้ามา ซึ่งเรียกว่าเป็นองค์การนอกแบบอยู่ด้วยเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการตามแบบและองค์การนอกแบบจึงมีส่วนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อการจัดองค์การ และมีผลต่อการตัดสินใจสั่งการในองค์การเป็นอย่างมาก

วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาจัดเป็นองค์การชนิดหนึ่ง ซึ่งจัดในแบบขององค์การอรูปนัย จึงย่อมมีองค์การอรูปนัยแฝงอยู่ด้วยเสมอ เช่น ครูอาจารย์มีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่ม ๆ แต่ละกลุ่มอาจมีจุดมุ่งหมายของตนโดยเฉพาะ ทั้งนี้ผู้บริหารที่แท้จริงต้องมีการวินิจฉัยที่ถือว่าองค์การอรูปนัยจะไม่เป็นอันตรายต่อองค์การอรูปนัย และสามารถทำให้องค์การอรูปนัยนั้นมีส่วนส่งเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์การ และผู้บริหารจะต้องสามารถตัดสินใจสั่งการได้ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ขององค์การทั้งสองแบบให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด

1

Max Weber, Bureaucracy (In From Max Weber, Hans Gerth and C. Mills, eds., New York : Oxford University Press, 1958), pp. 196-198.

2

สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 95.

2. อำนาจหน้าที่ในการบริหาร

การใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการจำเป็นต้องศึกษาควบคู่ไปกับการใช้อำนาจทางการบริหาร เพราะอำนาจหน้าที่เป็นสิทธิ เช่น สิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบังคับบัญชา และสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น

กล่าวถึงอำนาจหน้าที่นี้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะดังเช่น สมพงษ์ เกษมสิน ได้อ้างถึงคำจำกัดความตามความเห็นของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) และของ หลุยส์ เอ แอลเลน (Louis A. Allen) ไว้ว่า "เป็นสิทธิที่จะออกคำสั่งและมีอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เป็นการรวมกันของอำนาจบารมีและสิทธิเพื่อให้เกิดความตั้งใจในอันที่จะสามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ"¹

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิ การตัดสินใจสั่งการในเรื่องใด ๆ บุคคลต้องทราบแน่นอนว่า ตนมีสิทธิในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่ เพียงใด อำนาจหน้าที่ในทุกระดับ ระบุไว้ให้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่ง ที่มีการบังคับบัญชา ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

ในการศึกษาถึงอำนาจหน้าที่นี้มีคำที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 2 คำคือ อำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจบริหาร (administrative power)

ในความเห็นของ ชูบ กาญจนประกกร ได้ให้ความแตกต่างของอำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจบริหาร (administrative power) ไว้ดังนี้

"อำนาจหน้าที่นั้นมีลักษณะเป็นสิทธิที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามที่กฎหมายกำหนดให้อำนาจไว้ (right to make decision) ฉะนั้นย่อมจะประจักษ์ชัดว่า อำนาจหน้าที่ที่มีมาจากรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ข้อบังคับ แบบธรรมเนียมการปฏิบัติราชการและการมอบอำนาจหน้าที่

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 131.

ส่วนคำว่า อำนาจบริหารหรือ administrative power นั้น มุ่งใช้โดยนัยที่จะแสดงให้เห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้มีอำนาจหน้าที่ เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถของผู้นั้นว่า มีความสามารถให้บุคคลอื่น เชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งเพียงใด (capacity to command)¹

อำนาจบริหารเป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับท่าที ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การที่จะใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ทั้งงานและน้ำใจนั่นเอง ในกรณีนี้จะเห็นได้ ปรากฏชัดยิ่งขึ้น ถ้าพิจารณาถึงบุคคลที่ไปดำรงตำแหน่งเดียวกัน ต่างวาระกัน บุคคลเหล่านั้นอาจมีอำนาจในลักษณะของการใช้ สิทธิ ใฝ่ผลไม่เท่าเทียมกัน

อำนาจบริหารเป็นอำนาจที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล บางทีเรียกว่าเป็นพลังอำนาจ (Power) และอิทธิพล (influence) โดยมีลักษณะเป็นอำนาจที่จะโน้มน้าวใ้บุคคลอื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยที่ "พลังอำนาจคืออำนาจ (Force) ใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าหากปราศจากอำนาจนี้แล้ว พฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น"² ส่วนคำว่าอำนาจหน้าที่ตามแนวความคิดของ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ให้ความเห็นว่า "เป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจของสถาบัน"³

¹ ชูบ กาญจนประกร, "อำนาจหน้าที่," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ 4 (เมษายน, 2507) : 641.

² Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d.ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1971), p. 451.

³ Ibid.

ด้วยเหตุนี้อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิ่งที่บุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไร มีขอบเขตของเสรีภาพที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้มากน้อยเพียงใด ในระบบการศึกษาของไทย อำนาจหน้าที่ที่ได้รับการยอมรับนับถือมาก คือ อำนาจหน้าที่ที่ได้มาโดยตำแหน่ง ตำแหน่งที่สูงขึ้น อำนาจหน้าที่จะเพิ่มสูงมากขึ้นตามลำดับ ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้มีส่วนช่วยเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานได้มากน้อยเพียงใด งานขององค์การจึงจะประสบความสำเร็จ

3. ความรับผิดชอบ

ผู้มีอำนาจหน้าที่ควรมีความรับผิดชอบต่องานขององค์การ เพราะอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ศาสตราจารย์ เบิร์ทแรม เอ็ม กรอส (Bertram M. Gross) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อ เป็นพันธะผูกพันที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้คำจำกัดความว่า "ความรับผิดชอบนั้นหมายถึงพันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไป ความสำเร็จของงานหมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนี้ ย่อมเกี่ยวพันกับปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ พันธะผูกพันหน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์"¹

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อในคำที่ต่างออกไป คือ มุ่งหากันความสัมพันธ์ โดยอธิบายว่า ความรับผิดชอบหมายถึง "ข้อผูกพันของผู้ใดบังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของการรับผิดชอบก็คือ ข้อผูกพัน นั่นเอง"² ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากสาเหตุของความ

¹สมพงษ์ เกษมสิน, หลักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 135.

²ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 249.

สัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบอาจเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการที่ได้กระทำการตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ การเป็นหัวหน้างานที่ดี ควรมีความรับผิดชอบและตระหนักถึงงานต่าง ๆ ที่ควรปฏิบัติในประเด็นกว้าง ๆ 2 ประเด็นคือ

1. ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนา และการบำรุงรักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่ดีกับบุคคลในปกครองให้คงไว้ ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ
2. ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาและการบำรุงรักษาระดับของควมมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองไว้ให้อยู่ในระดับสูงที่สุดเท่าที่จะสูงได้ ทั้งนี้จะเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานส่วนใหญ่ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน

ในเรื่องที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ ย่อมมีเทคนิคการมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจรวมอยู่ด้วย ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า

การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ (decision - making power) ให้ถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจเป็นลักษณะหนึ่งของการมอบอำนาจ

การกระจายอำนาจต่างจากการมอบอำนาจตรงที่ว่า การกระจายอำนาจนั้นมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่ให้ไปหมด แต่การมอบอำนาจเป็นการมอบอำนาจเฉพาะเรื่อง เฉพาะงานเรื่องนั้นเป็นคราว ๆ ไป และบางทีไม่มีอำนาจกำหนดแผนงานหรือนโยบายส่วนใหญ่ คงมีแต่อำนาจเล็ก ๆ น้อย ๆ เฉพาะเรื่อง

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบช่วยค้ำจุนระเบียบพื้นฐานทางสังคม และองค์การทางสังคม ไม่ว่าสังคมใดก็ตาม ถ้าหากโครงสร้างของสังคมปราศจากอำนาจ ความเป็นระเบียบใด ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่

(Authority) อำนาจบารมี (Power) ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถทำการตัดสินใจสั่งการได้ถูกแนวทางตามที่ใ้กว้าง วัตถุประสงค์ไว้

4. ภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจสั่งการในองค์การอยู่มาก ไชมอน ให้ความเห็นว่า "สำนักศึกษาเรื่องการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making school) ได้มุ่งเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก"¹ โดยชี้ให้เห็นว่า หน้าที่อันแท้จริงของนักบริหารคือ การวินิจฉัยสั่งการและการที่จะใช้ภาวะผู้นำ (Leaderships) เป็นเครื่องมือให้การวินิจฉัยสั่งการดำเนินไปได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ การบริหารงานในองค์กรใด ๆ "สิ่งสำคัญอย่างยิ่งก็คือคน ถ้าคนผู้นั้นมีแรงขับ มีความสามารถ มีจินตนาการ เขาก็สามารถที่จะทำงานได้ในเกือบทุกองค์การ"²

ผู้นำหรือหัวหน้าต้องเป็นผู้รอบรู้ และมีประสบการณ์อย่างเพียงพอ นักบริหารลงความเห็นว่า แบบในการเป็นผู้นำที่แสดงถึงลักษณะนิสัยของผู้นำมี 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
2. ผู้นำแบบชอบใช้อำนาจ (Authoritarian Leader)
3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leader)

¹ สมพงษ์ เชมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 42.

² Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2d.ed. (New York : The Free Press, 1957), p.XV.

เจ คัมบลิว เก็ตเซล และ อี จี กูบา (J.W. Getzels and E.G. Guba) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทเช่นเดียวกันตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการบริหารงานคือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic Leader)
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic Leader)
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The transactional Leader)¹

ซึ่งพอจะเทียบได้กับ 3 แบบแรกที่กำลังกล่าวแล้วข้างต้น คือ

แบบที่ 1 ยึดสถาบันเป็นหลัก เทียบได้กับแบบเผด็จการ

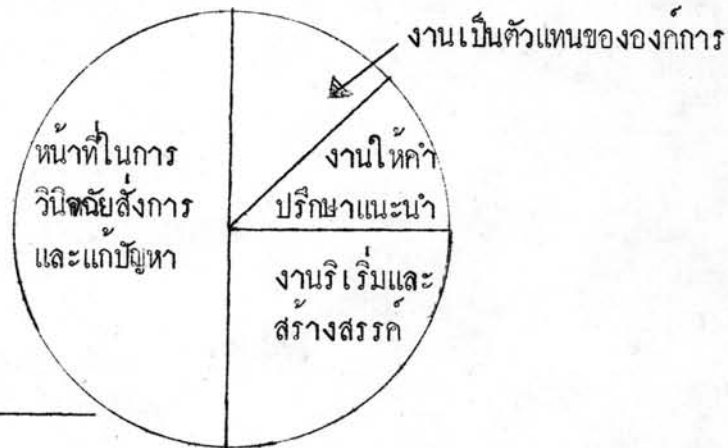
แบบที่ 2 ยึดบุคคลเป็นหลัก เทียบได้กับผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

แบบที่ 3 ประสานประโยชน์ ยึดทั้งสถาบันและบุคคล เทียบได้กับผู้นำแบบ

ประชาธิปไตย ซึ่งสรุปว่าเป็นแบบที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำหรือหัวหน้าที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการวินิจฉัยสั่งการขององค์การจะต้องสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้เป็นอย่างดี

สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอแผนภาพการใช้เวลาของนักบริหารกับการตัดสินใจไว้ดังนี้²



¹ J.W. Getzels, and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process," School Review 65 (December, 1957) : 423 - 441.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 192.

จะเห็นว่า ผู้นำหรือผู้บริหารใช้เวลาครึ่งหนึ่งของเวลาเกือบทั้งหมดกับการวินิจฉัย
 สิ่งการและแก้ปัญหา จึงนับได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีเวลาสำหรับอุทิศให้กับการตัดสินใจมาพอสมควร

5. การติดต่อสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสารคือกระบวนการนำความหมายและรวมทั้งแนวปฏิบัติทั้งหลายที่
 ทำให้เกิดความเข้าใจของคน ๆ หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชา
 ส่งข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นของตนแก่ผู้บังคับ
 บัญชาตนเอง

การติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงาน มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ
 2 ประการคือ

1. เพื่อการประสานงานให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเต็มใจ ใฝ่ผล

และมีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับ
 บัญชา ย่อมจะมีหน่วยงานย่อยฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย มีการบังคับบัญชาตามสายงานหลายระดับ
 มีบุคคลหลายประเภท หลายความคิด การติดต่อให้เข้าใจตรงกันจึงเป็นเรื่องยุ่งยากมีขั้นตอน
 กังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมาก ในองค์การขนาดใหญ่ผู้บังคับ
 บัญชาจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารอย่างดี จึงจะเกิดการประสานงานเชื่อมโยงกันด้วยความ
 เรียบร้อยและประสพผลสำเร็จ

ในทัศนะของ วิชัย ตันศิริ ให้ความเห็นว่า "ในกระบวนการตัดสินใจนั้น การสื่อสาร
 เป็นหัวใจสำคัญที่สุด"¹ โดยอ้าง ศาสตราจารย์ คาร์ล คอยท์ซ์ (Karl Deutsch)

¹วิชัย ตันศิริ, "กระบวนการตัดสินใจ" วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ



ที่กล่าวว่า การสื่อสารคือระบบประสาทของกระบวนการตัดสินใจ ถ้าหากระบบประสาทนี้ เกิดขัดข้อง บกพร่อง ณ ที่ใด กระบวนการตัดสินใจก็ย่อมปฏิบัติงานอย่างบกพร่อง ณ ที่นั้น

การตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับข้อมูลจะช่วยให้สามารถคาดคะเน ถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจได้ ดังนั้นระบบการตัดสินใจจึงต้องเป็นระบบที่สามารถรับข้อมูลได้ มากที่สุดที่จะทำได้ และมีช่องทางสื่อสารให้ข้อมูลนี้ไปสู่จุดที่จะทำการตัดสินใจ ถ้าหากข้อมูล ไปติดขัดอยู่ ณ ที่ใด ย่อมทำให้ช่องทางข่าวสารเกิดการหยุดชะงัก ดังนั้นระบบการตัดสินใจที่ดี จึงเป็นระบบที่มีการสื่อสารดี และมีเส้นทางคมนาคมเพียงพอ

สรุป องค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เป็นหลักมูลฐานในการตัดสินใจสั่งการในองค์ การบริหาร โดยจำแนกชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบแต่ละประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ นับตั้งแต่ การจัดองค์การบริหาร อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสารใน องค์การ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์การทั้งสิ้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญของ ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจ ควรได้ศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อประโยชน์ต่อ ส่วนรวมขององค์การ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

เซอร์เบอร์ท เอ ไฮมอน (Herbert A. Simon) ได้ให้หลักสำหรับ พิจารณาว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการ มีขั้นตอน (Phase) ที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด¹

¹ Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York : Harper and Row, 1960), p. 2.

ส่วน แดเนี่ยล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) นักการศึกษาที่สำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวถึงขั้นต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ มีดังนี้

1. ตั้งปัญหา ให้คำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์ และประเมินผลปัญหานั้น
3. สร้างเกณฑ์ และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. ทหาทางเลือกและวิธีแก้ปัญหาคือที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือก นำวิธีเลือกนั้นไปใช้โดย
 - ก. วางโครงการในการแก้ปัญหา
 - ข. ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมนั้น
 - ค. ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป¹

กระบวนการตัดสินใจสิ่งการนี้ นักวิชาการที่ ทำการศึกษาและได้ให้ความเห็นไว้แตกต่างกัน แต่สรุปได้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือใช้วิธีแก้ปัญหาที่เรียกว่า Problem Solving Approach

ตามแนวของ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) มีสาระสำคัญดังนี้คือ

1. สืบสวนให้ข้อมูลที่แท้จริงเพื่อสร้างขอบเขตของปัญหา
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหา ต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยเป็นส่วนประกอบ
3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2

1

Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York :
Appleton - Century - Crofts, 1959), p. 94.

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ¹
จากความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจสั่งการ
จะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 8 ประการคือ

1. นิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหาเป็นขั้นที่สืบสวนให้ข้อเท็จจริงและ
พิจารณาตัวปัญหา

2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหาโดยการจำแนกประเด็นหรือข้อปลีกย่อย
และค้นหาความจริงเพื่อประเมินผลปัญหานั้น ๆ

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา

4. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรงกับปัญหา

5. เลือกแนวทางในการแก้ปัญหา โดยกำหนดวิธีแก้ปัญหาละเอียด ๆ วิธี

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญของวิธีแก้ปัญหานั้นที่เลือกไว้

7. เลือกวิธีแก้ปัญหานั้นที่ดีที่สุด

8. นำวิธีแก้ปัญหานั้นที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 4 ระยะคือ

ก. วางโครงการโดยกำหนดว่าจะทำอะไรบ้าง

ข. ปฏิบัติตามโครงการที่วางไว้

ค. ควบคุมการปฏิบัติงาน

ง. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้หลักสำหรับคำนึงในการตัดสินใจสั่งการไว้ 4 ประการดังนี้

¹ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach

(Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966), pp. 36-40.

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร
3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้
4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า¹

ส่วนประยูร พรหมพันธุ์ กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบในการวินิจฉัยสั่งการดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับเวลาและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมแก่เวลาและสถานการณ์ แทนที่จะบังเกิดผลดีอาจบังเกิดผลร้ายได้ การตัดสินใจจึงควรให้สอดคล้องกับเวลาและสถานการณ์
2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคลและสถานที่ ถ้าหากการตัดสินใจแก้ปัญหาที่กระทบกระเทือนเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลและสถานที่ อาจทำให้การแก้ปัญหาไม่ประสบผลสำเร็จได้
3. ปัจจัยเกี่ยวกับค่านิยมของสังคม การสั่งการของหัวหน้างานบางอย่าง แม้จะชอบด้วยเหตุผล แต่ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้เกี่ยวข้อง ไม่ยึดถือปฏิบัติตาม การสั่งการนั้นก็ไร้ความหมาย
4. ปัจจัยเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งการ²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 199 - 200.

² ประยูร พรหมพันธุ์, "การวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงาน;" วารสารข้าราชการ 19 (ธันวาคม, 2517) : 74 - 78.

จากข้อควรคำนึงและปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจซึ่งที่กล่าวมาแล้ว จึงพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการนั้นมีลักษณะ เป็นการสมเหตุสมผลหรือต้อง เป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง
2. คำสั่งหรือการสั่งการนี้ สามารถปฏิบัติได้ และมีผู้ยอมรับ (acceptance)
3. คำสั่งนั้นจะต้อง เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจอยู่ที่ตัวปัญหาเสมอ และไม่ควรวีรอนที่จะหากำหนดมากเกินไป
5. พฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจ เลือกจะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ปัญหา
6. ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความมั่นใจไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายอื่น และขณะเดียวกันก็ไม่ควรมีพิธีกรรมยอมรับความคิดเห็นจากฝ่ายอื่นด้วย
7. ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ในหลักมนุษยสัมพันธ์

อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

จากการประมวลความคิดเห็นของนักวิชาการพอสรุปได้ดังนี้

1. เกี่ยวกับข้อจำกัดในการตัดสินใจ มีปัญหาต่าง ๆ ดังนี้
 - ก. การขาดข้อมูลและข่าวสาร
 - ข. การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ
 - ค. การขาดความรู้และประสบการณ์
 - ง. ขาดความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน
 - จ. ความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต
2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด มีดังนี้
 - ก. สมาชิกทุกคนออกประเด็นทำให้เข้าใจไขว้เขว

- ข. เร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความกลัว วิตกกังวล อาจทำให้ขาดเหตุผล ในการตัดสินใจ
- ค. ถูกอิทธิพลครอบงำโดยการอ้างผู้มีอำนาจเหนือกว่า
- ง. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
- จ. การใช้ถ้อยคำไม่ชัดเจนในการสั่งงาน

เทคนิคที่ใช้เพื่อการตัดสินใจ

1. การใช้วิธีเชิงปฏิบัติ (Quantitative Approach) เป็นการใช่วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเข้าช่วยเรียกว่า เป็นการวิเคราะห์เหตุผลในเชิงปริมาณ
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติงาน (Operation Research) เป็นการใช้ความเจริญทางเทคโนโลยีของการประมวลผลข้อมูล ข้อข่าวสาร (Data Processing) จากเครื่องคิดคำนวณสมัยใหม่ คือ คอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถช่วยผู้บริหารในการวินิจฉัยสั่งการหลายชั้น เป็นต้นว่า การค้นหาคำตอบที่ดีที่สุด โดยช่วยวิเคราะห์ปัญหาและสร้างข้อคำตอบต่าง ๆ ไว้ให้เลือกหลาย ๆ ประการ การใช้เครื่องมือ Electronic computer ผู้บริหารสามารถใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ช่วยได้อีกมาก เช่น การสุ่มตัวอย่าง (Sampling) ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Theory) เป็นต้น
3. การตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical Staff) เพื่อช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร แล้วรวบรวมข้อมูลไว้ เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กรต่อไป

สรุป ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนี้ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในองค์การบริหารทั่ว ๆ ไป ในการวินิจฉัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นกระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ซึ่งกระบวนการตัดสินใจสั่งการมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาในวิทยาลัยโดยตรง ในเรื่องต่อไปนี้จะกล่าวถึง กระบวนการบริหารการศึกษา

ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องกระบวนการ
ตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นอันคืบต่อไป

กระบวนการบริหารการศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

เนื่องจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถานการศึกษาตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริม
การประกอบอาชีพของประชาชน " เป็นสถาบันวิจัย มีวัตถุประสงค์ที่จะผลิตครูอาชีวศึกษาระดับ
ปริญญาตรี ให้การศึกษาทางค้ำวิชาชีพ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา ระดับปริญญา และประกาศนียบ
ัตรชั้นสูง ทำการวิจัย ส่งเสริมการศึกษาทางค้ำวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม"¹
ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว วิทยาลัยจัดรูปการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมาย
อย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เพื่อคุณภาพที่ได้มาตรฐานในการอาชีพ
2. เพื่อความเป็นผลเมืองที่มีคุณค่ากับประเทศ
3. เพื่อช่วยพัฒนาในค้ำบุคลิกภาพและการสังคม

ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากจะพิจารณาในค้ำอัตราปริมาณกำลัง
คนแล้ว คุณภาพของการศึกษาทางค้ำวิชาการและวิชาชีพ เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้การพัฒนา
ได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังต้องมีกอบรมิให้นักศึกษาเป็นผู้มีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี
งามเพื่อช่วยให้นักศึกษาเป็นพลเมืองที่มีวัฒนธรรม มีคุณค่าต่อประเทศชาติ และเกิดการพัฒนา
ทั้งทางค้ำบุคลิกภาพ ความคิด การสังคม เพื่อค้ำรงคนให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

¹"พระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518;" ราชกิจจานุเบกษา
ฉบับพิเศษ 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 2 - 3.

ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518 กำหนดให้วิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานอธิการบดี คณะต่าง ๆ และวิทยาลัยเขตต่าง ๆ ที่เปิดสอนในระดับต่ำกว่าปริญญา 28 แห่ง

การดำเนินงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษากำหนดให้มีสภาวิทยาลัย อันประกอบด้วย

1. นายกสภาวิทยาลัยได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยตำแหน่ง
2. อุปนายกสภาวิทยาลัยได้แก่ อธิบดีกรมอาชีวศึกษาและอธิบดีกรมศิลปากรโดยตำแหน่ง
3. กรรมการสภาวิทยาลัยโดยตำแหน่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี
4. กรรมการสภาวิทยาลัย ซึ่งจะได้เลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ จำนวนไม่เกินหกคน
5. กรรมการสภาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

จากบุคคลภายนอกโดยคำแนะนำของสภาวิทยาลัยตาม 1, 2, 3 และ 4 มีจำนวนไม่เกินหกคน¹

อำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 15 ดังนี้

สภาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัย และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ออกข้อบังคับและวางระเบียบของวิทยาลัย ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติและชั้นความรู้ของผู้มีสิทธิเข้าศึกษาในวิทยาลัย

¹"พระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518;" ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 6.

2. อนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ ของวิทยาลัย
3. ทาวิธีกาไรให้กิจการของวิทยาลัยเจริญยิ่งขึ้น
4. อนุมัติกาไรใช้ปริญญาตรี ประกาศนียบัตรชั้นสูง อนุปริญญาและประกาศนียบัตร
5. พิจารณาให้ความเห็นอันเกี่ยวกับการศึกษาทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์และการอาชีวศึกษาตามส่วนราชการต่าง ๆ หรือ
6. พิจารณาการจัคตั้ง ยุบรวม และเลิก คณะ สถาบัน เพื่อการวิจัย สำนักส่งเสริมวิชาการและทดสอบและภาควิชา
7. พิจารณารับสถาบันการศึกษาวิชาชีพหรือสถาบันวิชาการชั้นสูง เข้าสมทบหรือรับเข้าร่วมเป็นคณะในวิทยาลัย หรือพิจารณาให้สถาบันการศึกษาวิชาชีพหรือสถาบันวิชาการชั้นสูงที่รับเข้าสมทบพ้นจากการสมทบในวิทยาลัย
8. พิจารณาการแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าภาควิชา ภาสตราจารย์ รองภาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
9. วางระเบียบเกี่ยวกับการจัคทำและการพิจารณางบประมาณ การเงินและทรัพย์สินของวิทยาลัย¹

นอกจากนี้ ในแต่ละคณะ สถาบันเพื่อการวิจัย และสำนักส่งเสริมวิชาการและทดสอบ ยังกำหนดให้มีคณะกรรมการประจำขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย คณบดี หรือ ผู้อำนวยการเป็นประธานกรรมการ รองคณบดีหรือรองผู้อำนวยการ และหัวหน้าภาควิชา ถ้ามี เป็นกรรมการ ถ้าไม่มีการแบ่งภาควิชาหรือไม่ถึงสี่ภาควิชา ให้สภาวิทยาลัยแต่งตั้งคณาจารย์ประจำในคณะ

¹"พระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518," ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 7 - 8.

หรือส่วนราชการนั้นแล้วแต่กรณี เป็นกรรมการเพิ่มเติมให้ได้จำนวนสี่คน คณะกรรมการซึ่งสภาวิทยาลัยแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งสี่ปี อาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีก คณะกรรมการดังกล่าว มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

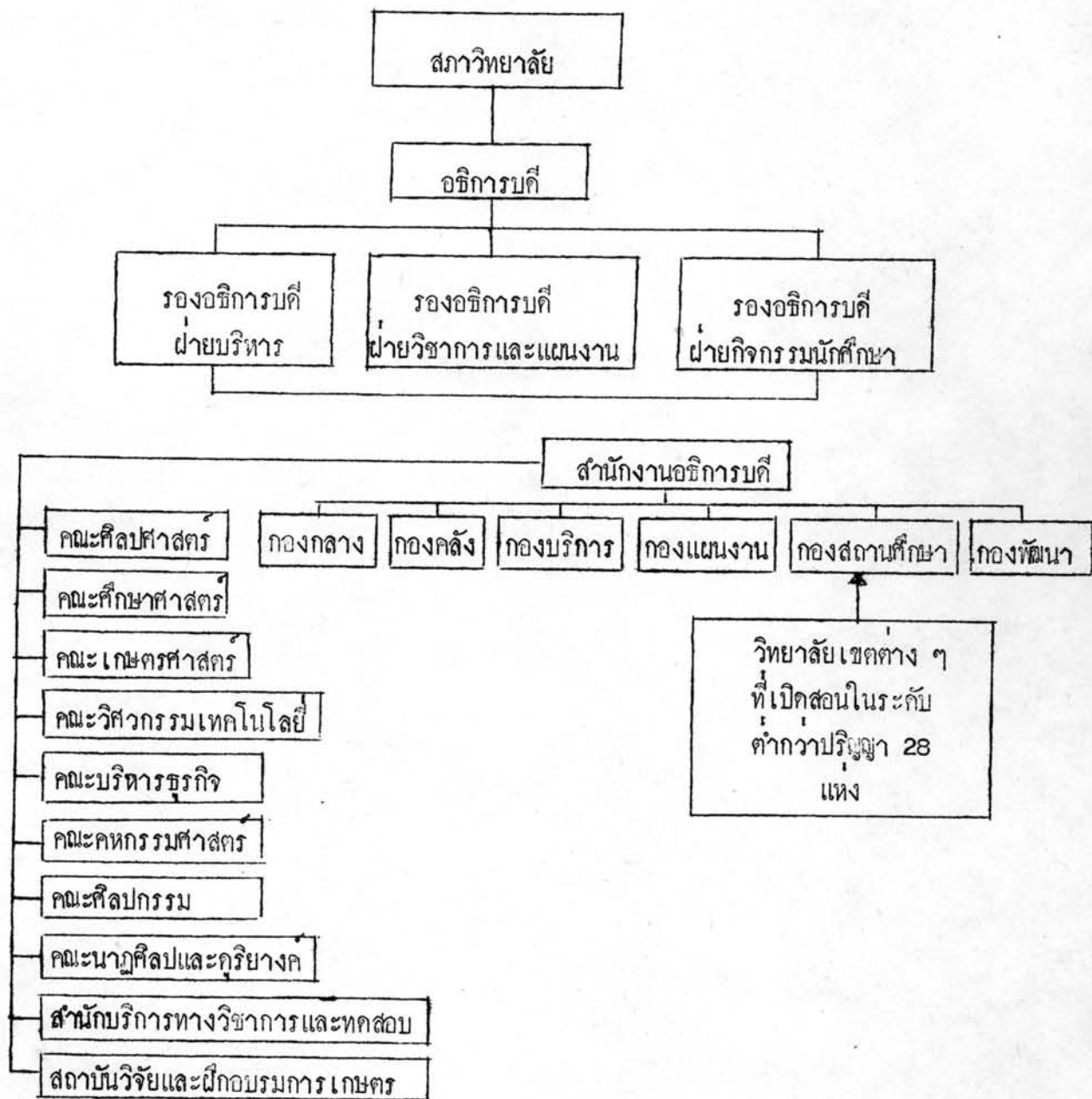
1. วางระเบียบของคณะหรือส่วนราชการนั้น ๆ ด้ยความเห็นชอบของสภาวิทยาลัย
2. พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อเสนอต่อสภาวิทยาลัย
3. จัดการวัดผลการศึกษา
4. รับผิดชอบและให้ความเห็นแก่คณะหรือผู้อำนวยการ¹

ดังนั้นอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัยและคณะกรรมการประจำในแต่ละคณะ จึงมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในกรม รับผิดชอบงานในระดับกรม ส่วนผู้บริหารระดับรองซึ่งได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาเขต หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนกวิชาต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในแต่ละวิทยาเขต ซึ่งขึ้นตรงต่อกองสถานศึกษา สำนักงานอธิการบดี ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นการวิจัยในเรื่องการตัดสินใจสั่งการของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ภายในแต่ละวิทยาเขตในส่วนกลาง ซึ่งได้นำเสนอเป็นแผนภูมิ แบ่งแยกงานแต่ละระดับให้เห็นชัดเจนดังนี้

¹"พระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518;" ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) : 12 - 13.

แผนภูมิที่ 1

แสดงแนวการบริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา¹



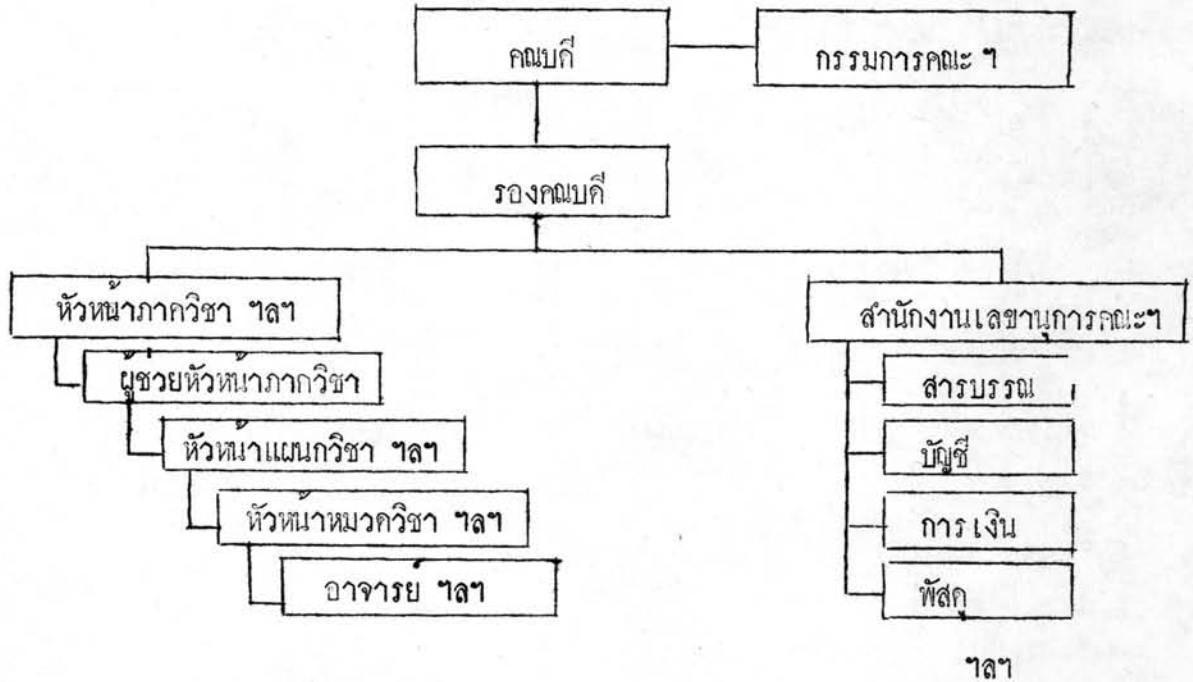
¹วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, 2520 (อัครสำเนา).

จากแผนภูมิที่ 1 จะเห็นว่า ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ.2518 วิทยาลัยกำหนดให้มีหน่วยงานบริหารอันเป็นศูนย์กลาง คือ สภาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดี โดยมีสำนักงานอธิการบดีทำหน้าที่ดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยคณะต่าง ๆ 8 คณะ และหน่วยงานอีก 2 หน่วยคือ สำนักบริการทางวิชาการ และทดสอบ และสถาบันการวิจัยและฝึกอบรมการเกษตร นอกจากนี้ยังมีกองต่าง ๆ อีก 6 กองคือ กองกลาง กองคลัง กองบริการ กองแผนงาน กองสถานศึกษา และกองพัฒนา โดยที่วิทยาเขตต่าง ๆ ทั้ง 28 แห่ง ขึ้นตรงต่อกองสถานศึกษา

สำหรับการบริหารงานภายในคณะต่าง ๆ มีการแบ่งสายงานดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2

แสดงแนวการบริหารคณะต่าง ๆ ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา¹



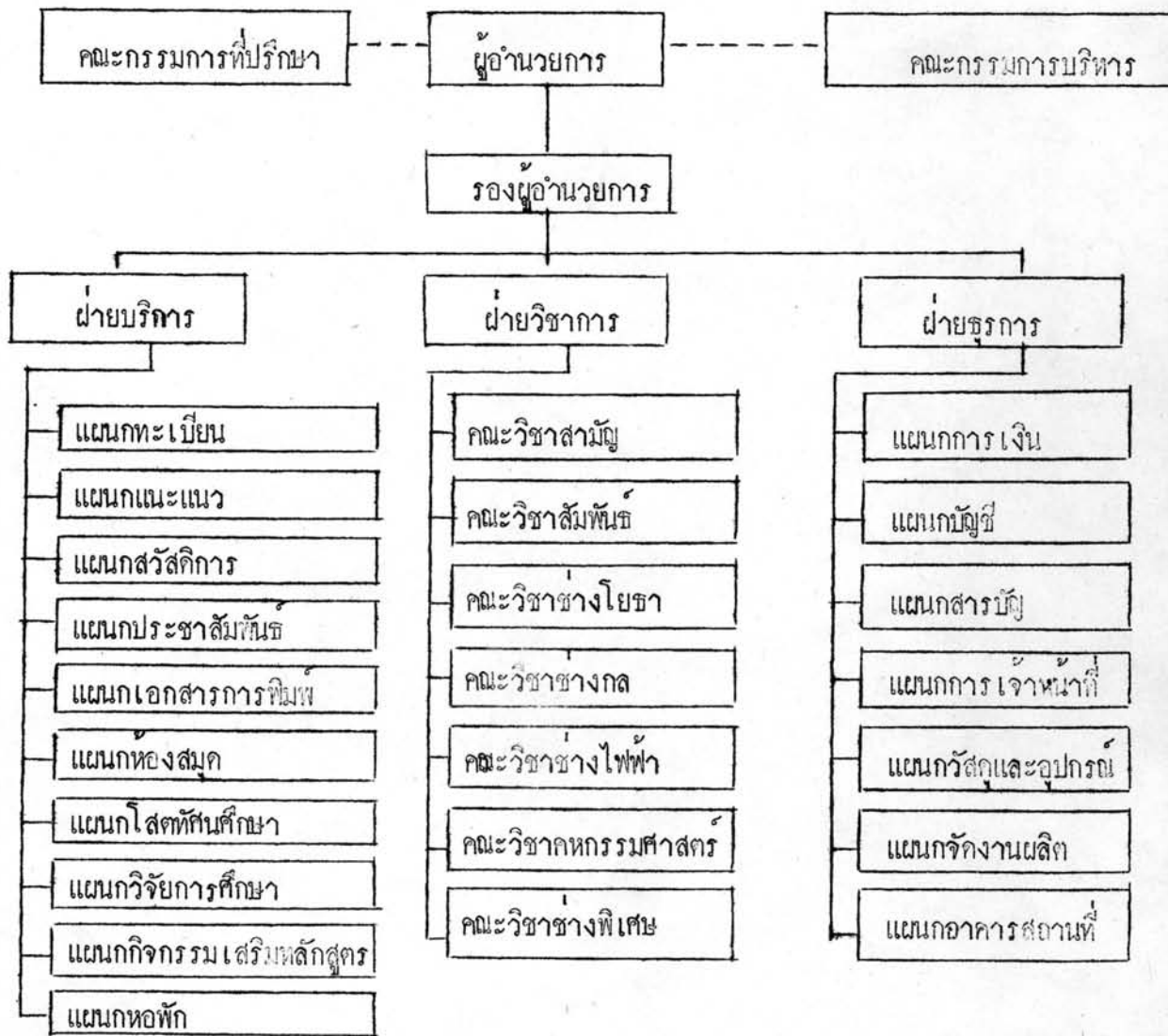
¹วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, 2520. (อัครสำเนา).

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานภายในคณะต่าง ๆ มีคณบดีเป็นตำแหน่งสูงสุด โดยมีกรรมการคณะเป็นที่ปรึกษา และมีรองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้ช่วยหัวหน้าภาควิชา แผนกวิชา ฯลฯ เป็นตำแหน่งรองลงมา นอกจากนี้ยังมีสำนักงานเลขานุการคณะฯ เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการ อันได้แก่ งานสารบรรณ บัญชี การเงิน และพัสดุ ฯลฯ

ตามที่ได้กล่าวอ้างไว้แล้วในบทที่ 1 ว่าการบริหารและการดำเนินงานของแต่ละคณะที่ผ่านมา ยังมีได้แยกออกจากการบริหารภายในของวิทยาเขตต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ เพราะจำนวนอาจารย์และนักศึกษามีน้อย การดำเนินงานจึงอาจเกี่ยวพันเป็นอันหนึ่งอันหนึ่งเกี่ยวกับการบริหารงานของวิทยาเขต และอีกประการหนึ่งคณบดีของคณะต่าง ๆ ก็คือ ผู้อำนวยการหรืออาจารย์ประจำในวิทยาเขตนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนการพระนคร และสถานที่เรียนของคณะบริหารธุรกิจ คือ วิทยาลัยพัฒนการพระนครนั่นเองจึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจุบันการบริหารงานที่สำคัญที่สุดคือการบริหารงานภายในแต่ละวิทยาลัยต่าง ๆ ดังแสดงแผนภูมิแนวการบริหารวิทยาลัยต่าง ๆ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

แผนภูมิที่ 3

แสดงแนวการบริหารวิทยาเขตต่าง ๆ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา¹



¹ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยวิทยาลัย พ.ศ.2511, (อัคราณา).

จากแผนภูมิที่ 3 จะเห็นว่า ระบบการบริหารงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา แบ่งเป็น 3 ฝ่ายใหญ่ ๆ คือ

ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย คณะวิชาสามัญ คณะวิชาสัมพันธ์ คณะวิชาช่างหรือวิชาชีพ แผนกวิชาสามัญ แผนกวิชาสัมพันธ์ และแผนกวิชาช่าง

ฝ่ายบริการ ประกอบด้วย แผนกทะเบียน แผนกแนะแนว แผนกประชาสัมพันธ์ โสตทัศนศึกษา ห้องสมุด วิทยุ วัสดุ เอกสารการพิมพ์ และสวัสดิการ

ฝ่ายธุรการ ประกอบด้วย แผนกการเงิน บัญชี บุคลากร สารบรรณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และแผนกจัดงานผลิตและงานการค้า

ดังนั้นในการวิจัยนี้ จะวิจัยตามแผนภูมิต่อระบบการบริหารวิทยาลัยตามที่วิทยาลัยต่าง ๆ ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งภารกิจในการบริหารวิทยาลัย เกี่ยวข้องกับงานบริหารการศึกษา 5 ประเภทคือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานกิจการนักศึกษา
4. การบริหารงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ
5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การบริหารงานวิชาการ

หน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่งคือ การให้ความรู้ด้านวิชาการ แม้ว่าวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาจะ เน้นหนักในด้านวิชาชีพและการฝึกปฏิบัติ แต่งานด้านวิชาการยังเป็นส่วนสำคัญในการบริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก สิ่งสำคัญในการบริหารงานวิชาการคือ การพิจารณาหลักสูตร หลักสูตรมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา

"หลักสูตร (Curriculum) หมายถึง โครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้"¹

จากลักษณะการจัดการศึกษาในประเทศไทย ถือว่าหลักสูตรเป็นแม่บทสำคัญในการจัดการศึกษา รัฐจึงมีหน่วยงานสำหรับรับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตรโดยเฉพาะ คือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยสร้างหลักสูตรทุกระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา และในระดับอุดมศึกษา มีทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดหลักสูตร จึงนับได้ว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ในระดับโรงเรียนหรือวิทยาลัยต่าง ๆ มีโอกาสที่จะร่วมสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรน้อยมาก อย่างไรก็ตาม ความมุ่งหมายของหลักสูตรโดยทั่ว ๆ ไป มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการทางการศึกษาคือ

1. ความมุ่งหมายที่จะพัฒนาสมองและเชาวน์ปัญญา (intellectual development)
2. ความมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพทางจิตใจและอารมณ์ (emotional development)
3. ความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทักษะหรือความชำนาญในการใช้มือและส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย (physical development)²

ดังนั้น ความมุ่งหมายของหลักสูตรจะช่วยให้นักเรียนจัดดำเนินการศึกษาได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และสามารถประเมินผลการเรียนได้ถูกต้องด้วย

¹ สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2518), หน้า 3.

² ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 267 - 268.

นอกจากนี้ครูอาจารย์ยังจะต้องเป็นผู้เฝ้าหาความรู้และเผยแพร่ความรู้นั้นออกไปสู่ชุมชน โดยการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ทำวิทยานิพนธ์ หรือเขียนตำราประกอบการสอน อย่างน้อยที่สุด ภายในวิทยาลัยควรมีการประชุม สัมมนาทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูอาจารย์ เพื่อให้ผลงานทางวิชาการก้าวหน้าและแพร่หลาย

สรุปได้ว่า การบริหารงานในฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา คือ การดำเนินงานและรับผิดชอบงานในฝ่ายวิชาการของวิทยาลัย ประสานงานกับฝ่ายบริการ และฝ่ายธุรการให้เป็นผลดี วิทยงานในหน้าที่ และงานที่จะนำความก้าวหน้าทางวิชาการมาสู่วิทยาลัย ทั้งนี้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดและควบคุมนโยบายทางวิชาการของวิทยาลัย ควบคุมดูแลเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน ส่งเสริมการวิจัยค้นคว้า การผลิตเอกสารและตำราประกอบการเรียน

การบริหารงานบุคคล

"ในการดำเนินกิจการของหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอันเป็นส่วนรวมนั้น มักจะใช้การบริหารโดยยึดหลัก 4M's คือ Man, Money, Material และ Management แม้ว่าสังคมปัจจุบันจะพัฒนาก้าวหน้าไกลเพียงใด การพัฒนาทางด้าน วัตถุ กำลังเงิน และวิทยาการใหม่ ๆ ก็สามารถก้าวตามได้เสมอ แต่ปัจจุบันเรื่องคนและการพัฒนาคนนั้น ออกจะเป็นเรื่องน่าหนักใจ การพัฒนาคนจะพัฒนาแบบเดียวกับเครื่องจักรไม่ได้ เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อมั่นของตนเอง"¹ นอกจากนี้ ภิญโญ สาคร ยังกล่าวว่า "การบริหารงานบุคคลคือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด

¹เสถียร เหลืองอร่าม, หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์กร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรวพิตยา, 2519), หน้า 2.

คนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้บรรดาบริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไป ด้วยดี และเกิดประโยชน์สมตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้ความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน"¹

ดังนั้น งานของผู้บริหารการศึกษา ในการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบข่ายครอบคลุมงาน 4 ประการ คือ

1. การแสวงหามุคลากร
2. การทำนุบำรุงรักษามุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

1. การแสวงหามุคลากร

อันดับแรกที่จะต้องพิจารณาคือ มีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่จะแสวงหามุคลากรเข้าทำงาน เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เริ่มตั้งแต่ ตำแหน่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้อำนวยการ รองลงมา เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าคณะวิชา ต้องพิจารณาเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความมีระเบียบ ความเสียสละ ความรักเกียรติยศชื่อเสียง ความจงรักภักดี ความสนใจในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน

¹ ภิญโญ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 155.

2. การทำนุบำรุงและรักษามูลค่า

เมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ทำนุบำรุงและรักษาให้อุอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด และทำงานโดยมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด เช่น วัตถุ เงิน สิ่งของ สวัสดิการในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก โอกาสที่จะมีชื่อเสียง คีเอน มีเกียรติยศ มีอำนาจ และโอกาสที่จะได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพแวดล้อม เช่น บรรยากาศในการทำงาน ความสามัคคีระหว่างครูและความโอบอ้อมอารีของผู้บริหาร นอกจากนี้ สิ่งสำคัญในการทำนุบำรุงและรักษามูลค่าคือ ชวัญ ของผู้ร่วมงาน บุคลากรที่มีชวัญสูงจะเป็นผู้กระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข และตั้งใจ ส่วนบุคลากรที่มีชวญต่ำจะเป็นผู้ที่ไม่ค่อยสนใจทำงาน ขาดความตั้งใจในการทำงาน มีการเบือนหน้าสภาพแวดล้อมและวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหาร ชวญของผู้ร่วมงานจึงสำคัญต่อการบริหารงานและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติมากดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมื้อมีความตั้งใจเพื่อปรารถนาวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับบังเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่¹

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 337 - 338.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้สรุปวิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นเปิดโอกาสให้ใช้ความชำนาญและการคิดริเริ่มของตนเอง
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
7. การจัดสวัสดิการที่ดี
8. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่¹

3. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยทำได้หลายวิธี แต่วิธีสะดวกและไม่สิ้นเปลืองเวลา มากได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติระหว่างบุคลากรในวิทยาลัย และต่างวิทยาลัย ที่จัดการเรียนการสอนในแขนงวิชาเดียวกัน จะทำให้ความรู้แพร่หลายกระจายออกไป และกว้างขวางยิ่งขึ้น

4. การให้พ้นจากงาน

คือการให้บุคลากรที่ทำงานจนถึงกำหนดปลดเกษียณอายุพ้นจากงาน หรือการพิจารณา

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 341 - 344.

บุคลากรที่ทำงานไม่ได้ผล หรือขาดประสิทธิภาพให้พ้นจากงาน แต่อย่างไรก็ดี อำนาจในการให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น เป็นอำนาจระดับสูงในกรม มีให้อำนาจสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้บริหารวิทยาลัย

สรุปได้ว่า งานบริหารเกี่ยวกับบุคลากรในวิทยาลัย คือ การจัดดำเนินงานและรับผิดชอบในการบรรจุ แต่งตั้ง การโอน การเลื่อนชั้น การลงโทษทางวินัย การทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ จัดการปฐมนิเทศ การอบรม การลาศึกษาต่อ และการลาออกจากราชการของเจ้าหน้าที่ ทำทะเบียน สติติ และรายงานต่าง ๆ ตลอดจนการพิจารณาเอาใจใส่ทำนุบำรุงรักษาบุคลากร พิจารณาวินัยของผู้ร่วมงาน การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกให้บุคคลทำงานโดยมีประสิทธิภาพ

การบริหารกิจการนักศึกษา

การบริหารกิจการนักศึกษาเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งที่วิทยาลัยมีหน้าที่โดยตรงที่จะดำเนินการเพื่อให้กิจการศึกษาคำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นงานบริการที่วิทยาลัยจะก่อให้เกิดแก่นักศึกษา หน้าที่ต่าง ๆ มีดังนี้ คือ

1. การรับนักศึกษา
2. การปฐมนิเทศและการลงทะเบียน
3. การแนะแนว
4. การบริการเกี่ยวกับสุขภาพ
5. การบริการหอพัก
6. การปกครองและวินัย
7. สถานักศึกษาและกิจการรรมนักศึกษา
8. การช่วยเหลือค่านการ เงินและสวัสดิการอื่น ๆ

นอกจากนี้ ยังมีงานอื่น ๆ ที่วิทยาลัยควรจัดทำคือ ระเบียบหรือทะเบียน (records) เกี่ยวกับนักศึกษา การให้บริการข่าวสาร บริการวางแผนการศึกษา และการประกอบอาชีพ บริการหางานให้นักศึกษาทำ ติดตามความก้าวหน้าของนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่า

ศิริ รอดบุญธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา เมื่อสรุปผลการวิจัยแล้วพบว่า งานบางอย่างทางวิทยาลัยได้จัดบริการอย่างดี แต่งานบางอย่างวิทยาลัยได้จัดทำน้อยมาก ซึ่งพอสรุปงานที่วิทยาลัยยังจัดได้ด้อยดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ในการรับสมัครนักศึกษาของวิทยาลัย กระทำกันน้อย ส่วนใหญ่ใช้วิธีประกาศทางสื่อมวลชน
2. การแจ้งผลการเรียนไปให้ผู้ปกครองทราบเป็นในลักษณะจดหมายส่งทางไปรษณีย์ ถึงผู้ปกครองภาคเรียนละครั้ง วิทยาลัยบางแห่งไม่เคยแจ้งเลย
3. ปัญหาเรื่องสุขภาพอนามัยของนักศึกษา วิทยาลัยเอาใจใส่เล็กน้อย คือมีการตรวจสุขภาพปีละครั้ง บางแห่งไม่เคยตรวจเลย บางวิทยาลัยไม่มีเจ้าหน้าที่พยาบาลประจำ
4. ครู อาจารย์ ส่วนใหญ่เอาใจใส่ต่อปัญหาของนักศึกษาอยู่ในเกณฑ์น้อย
5. การบริการแนะแนว การจัดบริเวณสถานที่เพื่อพักผ่อนหย่อนใจให้กับนักศึกษา อยู่ในเกณฑ์น้อย
6. การจัดกิจกรรมของนักศึกษาได้รับความร่วมมือจากวิทยาลัย ครู อาจารย์ สำหรับนักศึกษาด้วยกันได้รับความร่วมมือน้อย
7. การจัดกิจกรรมการปกครองของนักศึกษาส่วนใหญ่จัดกันหลายรูปหลายแบบ คือ สภานักศึกษา องค์การนักศึกษา สโมสรนักศึกษาและกรรมการนักศึกษา
8. การจัดกิจกรรมนอกสถานศึกษา และการแข่งขันกีฬาจัดกันน้อย

9. การจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจกับนักศึกษาอย่างน้อย¹

จะเห็นว่า ส่วนใหญ่งานที่วิทยาลัยยังจัดได้น้อยนั้น ล้วนเป็นงานที่มีความสำคัญต่อนักศึกษาทั้งสิ้น จึงเป็นเรื่องที่ควรนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยเฉพาะในเรื่องสถานักศึกษา และการจัดกิจกรรมนักศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปกครอง มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับงานบริหารกิจการนักศึกษาในปัจจุบัน เพราะเหตุว่าในการวิจัยเรื่องการประเมินคุณค่าของสถานักศึกษา เพื่อการเตรียมวางมาตรฐานในการจัดองค์การเพื่อวางแผนงานจัดปกครองนักศึกษาของ แฮร์รี่ ซี แมคคาวน์ (Harry C. McKown) พบว่า

1. สถานักศึกษาที่ดีจะเป็นพลังแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. สถานักศึกษาที่ดีจะเป็นที่ฝึกฝนและยอมรับหลักการของประชาธิปไตย ในเรื่อง การปฏิบัติงาน ธรรมเนียมของสภาและกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับต่าง ๆ จะต้องสร้างขึ้นอย่างระมัดระวัง และมีความเป็นประชาธิปไตย
3. สถานักศึกษาที่ดีจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าสถาบันศึกษา และเป็นທີ່ให้ความเห็นอกเห็นใจ มีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อสภา
4. ในการแสดงบทบาทของสถานักศึกษาจะต้อง เป็นที่ยอมรับของส่วนรวม
5. สถานักศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีชื่อเสียง มีอิทธิพลและได้รับการสนับสนุนจากนักศึกษาทุฝ่ายในสถาบันด้วย²

¹ศิริ รอดบุญธรรม, "การบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), บทคัดย่อ.

2

Harry C. McKown, Student Activities (New York : McGraw-Hill Book Co., 1964), p. 19.

ดังนั้น ภารกิจของวิทยาลัยในการบริหารกิจกรรมนักศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารวิทยาลัยควรให้ความสนใจและจัดบริการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะเกิดปัญหา น้อยที่สุด และเพื่อเป็นการให้นักศึกษาได้เรียนรู้ ฝึกฝนประชาธิปไตย พัฒนาสติปัญญา สร้าง ความกระตือรือร้นให้กับตัวเอง ให้นักศึกษาได้ตระหนักถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และสร้างเสริมความร่วมมือในสังคม

การบริหารงานธุรการ การเงินและการให้บริการ

การบริหารงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ เป็นปัญหาใหญ่สำหรับวิทยาลัย เทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลากับการบริหารงานค้ำนี้มากกว่างาน ค้ำอื่น ๆ แม้วางงานวิชาการจะเป็นงานหลักของการบริหารวิทยาลัยก็ตาม เพราะเหตุว่า งานค้ำอื่น ๆ จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือประสานงานจากฝ่าย ธุรการ การเงิน และฝ่ายบริการเป็นอย่างดี งานของแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก็งานธุรการ การเงิน และการให้บริการ มีดังนี้คือ

งานธุรการ งานวิจัยและประเมินผล แผนกการเงินและบัญชี แผนกพัสดุ แผนก ทะเบียน แผนกห้องสมุด แผนกโสตทัศนศึกษา แผนกแนะแนว สวัสดิการและอาคารสถานที่

การบริหารงานธุรการ การเงิน และการให้บริการนั้น มีหน้าที่จัดทำเนื้องานให้ สอดคล้องกับงานบริหารค้ำอื่น ๆ โดยประสานงานกับฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริการของวิทยาลัย

การบริหารค้ำความสัมพันธ์กับชุมชน

การมีความสัมพันธ์กับชุมชนนี้ อีเมอร์รี สตูปส์ (Emery Stoops) และคณะ ได้กล่าวถึง หลักในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนว่า

1. ต้องรับข่าวและให้ข่าวแก่ชุมชน แดลงให้ชุมชนทราบปัญหาและวิธีดำเนินงานของสถาบัน

2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
3. ให้ประชาชนมีความเข้าใจสถานศึกษาให้มากที่สุด
4. ต้องสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องตลอดไป
5. สถานศึกษาคควรให้ข้อมูลหรือข่าวสารที่น่าสนใจ ง่ายต่อการเข้าใจ และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน¹

วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เป็นวิทยาลัยที่ให้การศึกษากันวิชาชีพ ดังนั้น จึงควร เป็นหน้าที่โดยตรงของวิทยาลัยที่จะให้บริการทางวิชาชีพแก่ชุมชน เช่น เปิดอบรมวิชาชีพ หลักสูตรระยะสั้น หรือรับบริการซ่อมเครื่องยนตร์ เครื่องไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์โดยเก็บรายได้เป็นทุน สำหรับนักศึกษา หรือสมทบโดยเสด็จพระราชกุศล แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า การให้บริการด้านนี้ ของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ยังไม่แพร่หลายนัก เพราะติดขัดเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินของวิทยาลัย และทางวิทยาลัยยังไม่มีอิสระในการดำเนินงานเกี่ยวกับ เรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ดี วิทยาลัยส่วนใหญ่สามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานความสัมพันธ์กับ ชุมชนได้ เช่น เปิดเป็นศูนย์ฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน เป็นศูนย์ฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ วิสามมัญญ์ ให้บริการด้านสาธารณสุขประโยชน์แก่ชุมชน

สรุป งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาทั้ง 5 คำน ที่กล่าวมา แล้ว จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจสั่งการเป็นสำคัญ และการตัดสินใจสั่งการ เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาที่จะอำนวยความสะดวกกระบวนการตัดสินใจสั่งการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามแผน งานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในการตัดสินใจสั่งการควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่มี

¹ Emery Stoops, and M.L. Raffarty, Jr., Practice and Trends in School Administration (New York : Grim and Co., 1961), pp. 515-519.

อิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ เช่น องค์กร การจัดองค์กร อำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน ภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสารในองค์กร องค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นส่วนที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงข้อจำกัดและสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งทำให้การอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจสั่งการเป็นไปโดยสุขุม รอบคอบ มีเหตุผล มีขั้นตอน มีเทคนิค กระบวนการตัดสินใจสั่งการ ย่อมเป็นทั้งศิลปะ และศาสตร์ ที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาควบคู่ไปกับการบริหารงานในสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี หลักการ และเนื้อหาสาระภายในขอบข่ายที่กล่าวแล้ว นำมาประมวลเพื่อสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้ โดยดัดแปลงและปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะของประชากร ซึ่งเป็นผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา และครูอาจารย์ผู้ปฏิบัติการสอน ประชากรทั้งสองกลุ่มดังกล่าว คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ส่วนวิธีดำเนินการในการวิจัยจะได้บรรยายในบทต่อไป