บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ เพื่อใช้เป็นข้อความรู้ และข้อมูลประกอบในการดำเนินการวิจัย ให้ครอบคลุมสาระของพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร ให้มากที่สุด ซึ่งปรากฏว่ามี แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏในเอกสาร งานวิจัยดังกล่าวจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้เรียบเรียง สรุป และนำเสนอ เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องที่สำคัญและจำเป็นต่อการวิจัยครั้งนี้ โดยลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ

เพื่อเสนอแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงาน โดยมีประเด็นที่สำคัญ คือ

1.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

1.2 ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงาน

1.3 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

1.4 ระดับของการตัดสินใจสั่งการ

1.5 องค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการ

1.6 กระบวนการของการตัดสินใจสั่งการ

1.7 พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ

1.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

1.9 เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ

1.10 อุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ

2. การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เพื่อนำเสนอถึงการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับการตัดสินใจสั่งการ

2.2 ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา

2.2.1 งานวิชาการ

2.2.2 งานบุคลากร

2.2.3 งานกิจการนักเรียน

2.2.4 งานธุรการการเงิน

2.2.5 งานอาคารสถานที่

2.2.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ผู้บริหารสตรี

เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับสภาพทั่ว ๆ ไปของสตรีไทยกับการรับราชการดังต่อไปนี้

3.1 สภาพทั่วไปของสตรีไทย

3.2 สตรีกับการรับราชการ

3.3 สตรีกับการบริหาร

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการเสนอผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี, ผู้นำสตรี เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีสาระสำคัญที่จะนำเสนอดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ

แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัยสั่งการนั้น มีกล่าวถึงในเอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ การบริหาร การจัดการ ทั้งทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดที่กล่าวถึง ทั้งที่เหมือนกันและใกล้เคียงกันในหัวข้อต่อไปนี้ การนำเสนอแนวคิดดังกล่าวเพื่อความเข้าใจและมองเห็นภาพการตัดสินใจสั่งการ ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คือ

1.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

มีนักวิชาการทางด้านการบริหาร การจัดการ และการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการตัดสินใจสั่งการ และได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้เป็นจำนวนมาก

คูน (Koontz, 1990) ให้ความหมายว่า "การตัดสินใจ คือ การเลือกแนวทางจากหลาย ๆ แนวทาง"

ลูทั่น (Fred Luthans, 1992) ให้ความหมายว่า "การตัดสินใจ คือ การเลือก ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ"

แคมเบล (Roald Campbell, 1974 อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ให้ความหมาย คือ "การตกลงปลงใจ ตัดสินว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ"

แม็คฟาแล่น (Dalton E. McFarland, 1979 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2535) ให้ความหมาย ไว้ว่า การตัดสินใจ คือ "กระบวนการสร้างทางเลือกการดำเนินการใด ๆ ไว้หลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบ ประเมินผล ทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปดำเนินการ"

อุทัย หิรัญโต (2519) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ "การชั่งใจ ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดวิธีใดวิธีหนึ่ง จากหลายวิธี เพื่อให้บังเกิดผลตามที่ประสงค์ และเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ให้ความหมายว่า การวินิจฉัยสั่งการหมายถึง "การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้"

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) ให้ความหมายว่า คือ "การเลือกซึ่งถือเอาเกณฑ์ใด เกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง หากยิ่งมีทางเลือกมากก็ยิ่งช่วยให้ พิจารณาตัดสินใจได้ดีที่สุด"

พยอม วงศ์สารศรี (2534) ให้ความหมายไว้ว่า คือ "กระบวนการเลือกแนวทาง ที่คิดว่ามีความเหมาะสม มาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ

จากความหมายของการตัดสินใจสั่งการที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน สามารถสรุป ได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ "การเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลายทางเพื่อปฏิบัติ แล้วให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ"

1.2 ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงาน

ไซมอน (Herbert A. Simon. quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., 1982) กล่าวถึง การตัดสินใจไว้ว่า "งานตัดสินใจ" เป็นงานที่กระจาย อยู่ทั่วองค์การบริหาร ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจะรวมถึงหลักการต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะรับประกันว่าการตัดสินใจได้กระทำอย่างถูกต้อง นั่นคือหลักการ ที่จะรับประกันว่า การ ดำเนินการปฏิบัติได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล" จากข้อความที่กล่าวถึงนี้ แสดงว่า การตัดสินใจ สั่งการ เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการบริหาร ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตัดสินใจและการตัดสินใจ ทำอย่างไร

สมยศ นาวีการ (2527) กล่าวว่า "ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ นักตัดสินใจที่ดี" จากคำกล่าวนี้ แสดงว่า ผู้บริหารได้ตัดสินอย่างถูกต้อง การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและเป็นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจมีความแตกต่างกัน การตัดสินใจบางเรื่องไม่มีความสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจบางอย่างมีความสำคัญ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า "การตัดสินใจมีความสำคัญมากในกระบวนการจัดการ คุณลักษณะที่บ่งบอกความสำเร็จของฝ่ายบริหาร ก็คือความสามารถในการตัดสินใจ"

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ ปัญหาบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่สำคัญ และปัญหาบางอย่างอาจไม่สำคัญ แต่ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจทั้งสิ้น

1.3 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

นักการศึกษาได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็นประเภทต่าง ๆ หลายประเภทดังนี้

บาร์นาร์ด (Chester I Barnard, 1938) ได้แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ประเภท

1. การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเบื้องบน (Intermediary Decisions) มักจะเกี่ยวกับการตีความตามคำสั่ง และข้อเสนอแนะ

2. การตัดสินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate Decisions) เป็นการตัดสินใจ ตามเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา

3. การตัดสินใจที่มาจากผู้บริหารริเริ่มขึ้นเอง (Creative Decisions)

กอร์ (William Gore อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเชิงกิจวัตร

2. การตัดสินใจเชิงปรับตัว ด้วยการแก้ไขให้เหมาะสมกับนโยบายที่มีอยู่

3. การตัดสินใจเชิงนวัตกรรม ด้วยการสร้างนโยบาย และเป้าหมายขึ้นมาใหม่

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521) กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารมี 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine decision-making) การตัดสินในส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นการตัดสินเกี่ยวกับงานประจำวันอาจเป็นการตัดสินที่เป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ (Heuristic decision-making) ในการตัดสินใจด้านนี้ ผู้บริหารจะให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออก เปิดโอกาสและส่งเสริมให้แก่ผู้นำแบบฉุกเฉินขึ้น

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise decision-making) ผู้บริหารต้องหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่ต้องแสดง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้

สมยศ นาวีการ (2525) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง คือ

1. การตัดสินใจไว้ล่วงหน้า กับการตัดสินใจไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

2. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน ความเสี่ยงภัยและความไม่แน่นอน

โดยสรุปแล้ว ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจสั่งการตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน และอำนาจหน้าที่

2. การตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อมูล ตลอดจน คุณธรรม ค่านิยม ประกอบการตัดสินใจ

1.4 **ระดับการตัดสินใจสั่งการ**

การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานตามสถานการณ์ แล้วนักการศึกษาแบ่งเป็นระดับการตัดสินใจสั่งการ ไว้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2519) กล่าวว่า ในวงการศึกษานั้นผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูง ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญา และวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับนโยบายจัดการศึกษา และนโยบายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายบริหาร ตามกฎหมายและประเพณี การบริหารการศึกษาของไทย ผู้ที่รับผิดชอบการตัดสินใจระดับนี้ คือ กระทรวงศึกษาธิการและสภาการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจัดเป็นหน่วยงานระดับสูงสุดในวงการศึกษา

2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการแบ่งปรัชญา และวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการศึกษาชาติ ออกเป็นปรัชญา และวัตถุประสงค์ รายละเอียดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ เช่น การตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะของการสอนรายวิชาในหลักสูตรและประมวลการสอน หรือการวางแนวกำหนดให้ผู้เรียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของชาติ การตัดสินใจเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับ ภาระรับผิดชอบการตัดสินใจระดับนี้คือ เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน ศึกษาธิการจังหวัด และบุคลากรฝ่ายการศึกษา ระดับผู้บริหารทั้งหมด โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษา ในด้านวิชาการ

3. ระดับสุดท้าย ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติการ หรือฝ่ายปฏิบัติทุกคนนั่นเอง คือ รวมทั้งครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในสายวิชาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ประกอบกับเทคนิคในการทำงานมาช่วยทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่าระดับของการตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ

1. ระดับสูง (Higher level) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการบริหาร นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การล้มเลิกหรือขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้ใช้อำนาจในการตัดสินใจ

2. ระดับกลาง (Middle level) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการของผู้รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงประสานงาน ระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับผู้บริหารที่ตัดสินใจในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่าย ในด้านการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน บุคลากรฝ่ายการศึกษา ระดับผู้บริหาร ซึ่งจะมีสายงานทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด (Low level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหาร ให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้แก่ ครู พนักงาน คนงาน การตัดสินใจของคนเหล่านี้ ส่วนใหญ่ไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มาก

จากที่นักการศึกษาได้แบ่งระดับการตัดสินใจสั่งการไว้แล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุด เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปรัชญา วัตถุประสงค์ และการกำหนดนโยบาย การจัดการศึกษาของชาติ

2. ระดับกลาง เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาวางแนวทางให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

3. ระดับล่าง เป็นการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

การดำเนินงานจะได้ผลดี ก็ต่อเมื่อการตัดสินใจของ 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กันและได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ

1.5 องค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการ

ในการตัดสินใจสั่งการแต่ละครั้งจะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ

สุชาติ ประชากุล (2513) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ข้อเท็จจริง
2. การชั่งใจ

สมยศ นาวีการ (2527) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจสั่งการ ดังต่อไปนี้

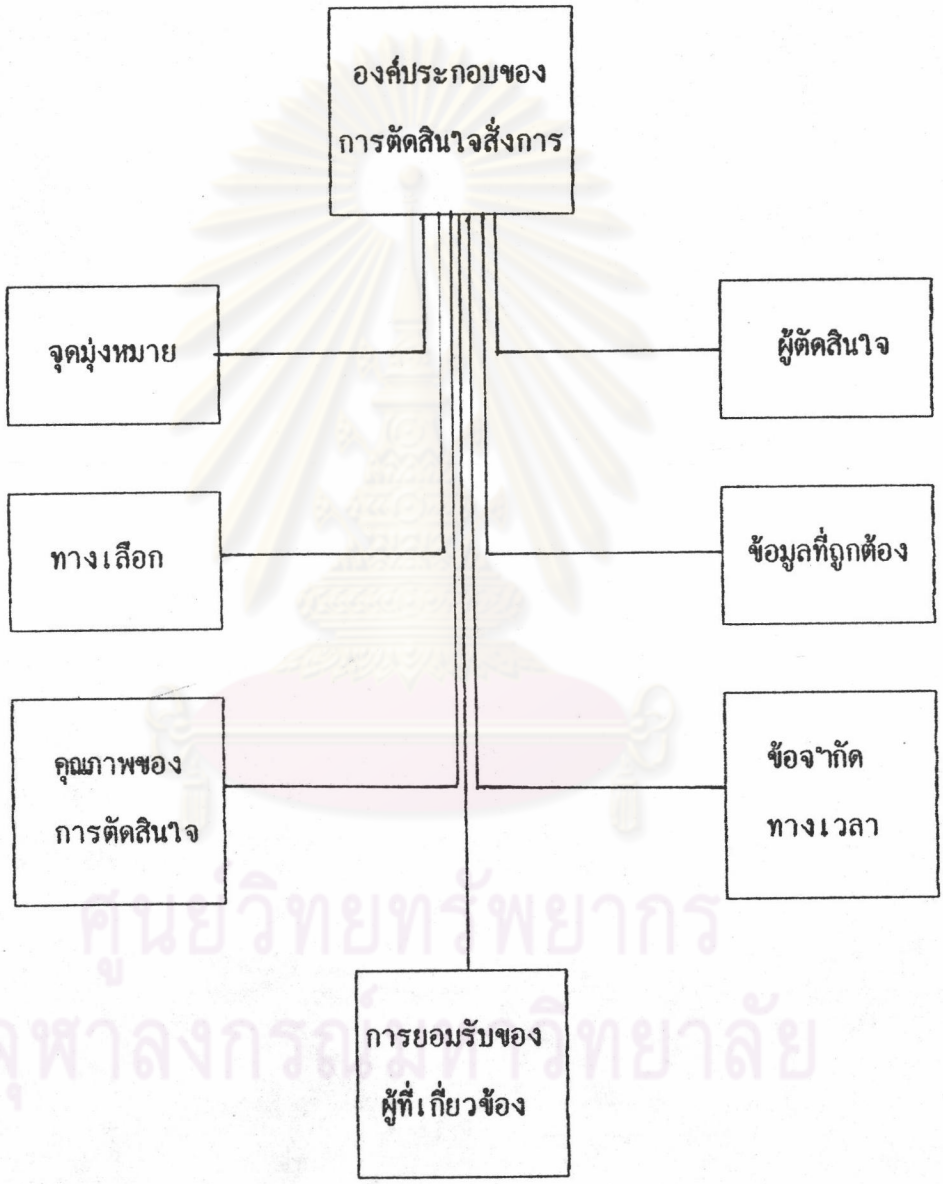
1. การเปรียบเทียบ ความสำคัญและผลติดตามมา
2. ฐานข้อมูล
3. ค่านิยมส่วนบุคคล
4. การตัดสินใจโดยบุคคล
5. คุณภาพการตัดสินใจ
6. การยอมรับการตัดสินใจ
7. ข้อจำกัดทางเวลา

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) กล่าวว่าองค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการประกอบด้วย

1. ตัวผู้ตัดสินใจ โดยทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้มีหน้าที่กระทำการตัดสินใจ
2. จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะทำการตัดสินใจ ต้องทราบจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและแน่นอน
3. ทางเลือก คือ การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ในการตัดสินใจสั่งการ

โดยสรุปแล้ว การตัดสินใจสั่งการในแต่ละครั้ง ต้องประกอบไปด้วย

แผนภูมิที่ 2 องค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.6 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

ในการตัดสินใจสั่งการ แต่ละครั้งจะประกอบไปด้วย ขั้นตอนหรือกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้การตัดสินใจสั่งการมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักการศึกษา ได้ให้ความเห็นตามลำดับขั้นของกระบวนการไว้ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Daneil E. Griffiths, 1959 อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) กล่าวถึง ขั้นต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ไว้ดังนี้

1. ตั้งปัญหาให้คำจำกัดความ และกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. เริ่มปฏิบัติทางเลือก
   - ก. วางโครงการแก้ปัญหา
   - ข. ควบคุมกิจกรรม
   - ค. ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

ดูแนลและโคเซนซา (Duane and Cosenza, 1988) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ตัวเลือกต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำคัญ

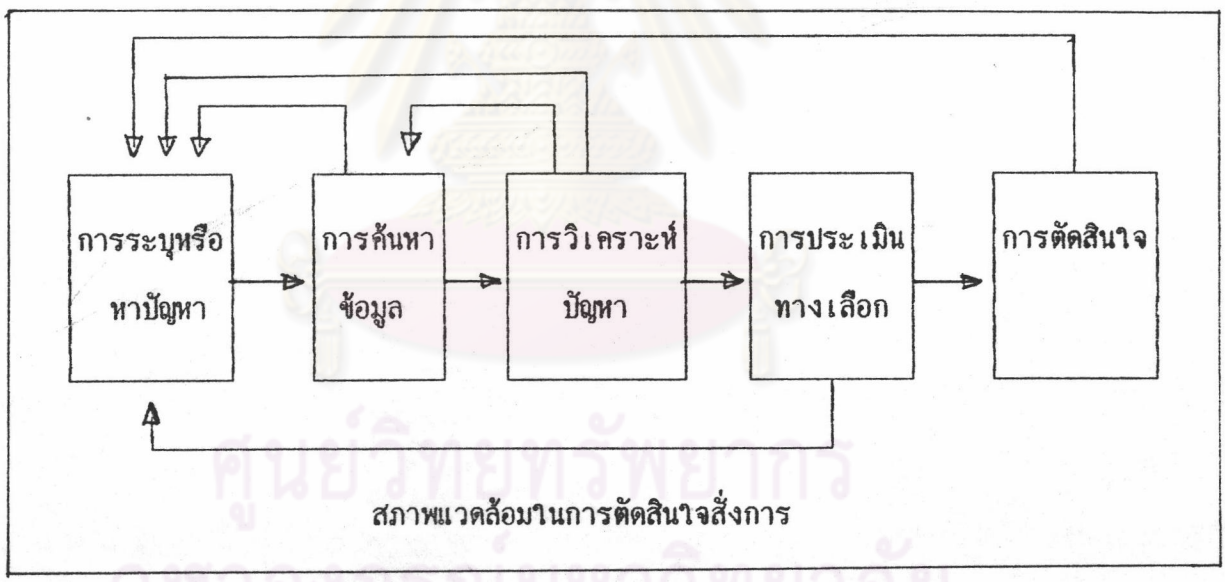
1. ขั้นการระบุหรือหาปัญหาในการบริหาร ผู้บริหารต้องยอมรับในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและกำหนดประเด็นของปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน
2. ขั้นค้นหาข้อมูล ข้อมูลจะเกี่ยวพันกับสถานการณ์ของปัญหา การระบุปัญหาจะถูกรวบรวม และจัดให้เป็นรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ปัญหา ข้อตกลง และตัวเลือก ที่จะเป็นปัญหาต่อเนื่อง ของการวิเคราะห์ปัญหา ข้อมูลเหล่านี้จะบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

3. ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา สภาพปัญหาจะถูกทบทวน จากข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์จะทำให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการ องค์ประกอบที่สำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นผลถึงการยอมรับ และมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องรวบรวม ข้อมูลให้ถูกต้องเพื่อแก้ปัญหาที่สงสัย

4. ขั้นการประเมินตัวเลือกในการแก้ปัญหา สาเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติที่จะรับการประเมินในกระบวนการขั้นนี้ ตัวเลือกต่าง ๆ จะได้รับการประเมินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ

5. ขั้นการตัดสินใจ เป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย คือ การตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา โดยผู้เลือกจะเลือกตามสถานการณ์ที่ได้รับ การตัดสินใจก่อให้เกิดการแก้ปัญหา ผู้ตัดสินใจต้องสามารถบอกได้ว่าทำไมจึงเลือกทางเลือก (เหตุผล)

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ



แหล่งที่มา : Davis, Duane and Cosenza, Robert W. Business Research for Decision Making second Edition, Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1988.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีดิลก, 2529) แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. แบบค้านึงถึงผลก้าไร (Maximizing Profit)

2. แบบประนีประนอม (Compromising Profit)

1. การตัดสินใจสั่งการแบบค้านึงถึงผลก้าไร จะมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 ก้าหนดปัญหา เป็นขั้นตอนที่ส้าคัญเพราะค้าตอบที่ถูกควรตอบค้าถามที่ถูกต้องด้วย และปัญหาที่แก้ไขนั้นเป็นปัญหาที่แท้จริง สมควรแก้ไขหรือไม่

1.2 เก็บข้อมูล และรวบรวมทางแก้ ในขั้นนี้ต้องเก็บข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วน้ามารวบรวมเพื่อจัดหาทางแก้ไว้

1.3 เลือกทางแก้ ต้องเลือกทางที่เหมาะสม นั่นคือเลือกทิศทางที่ได้ผลก้าไรสูงสุด หรือสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

1.4 การปฏิบัติตามทางเลือก น้าทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปปฏิบัติ

1.5 ประเมินผลและทบทวน เป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย ที่ต้องจัดกระท้าหลังจากตัดสินใจกระท้าไปแล้ว

2. การตัดสินใจแบบประนีประนอม เป็นการตัดสินใจด้วยจุดมุ่งหมาย ไม่ได้เพื่อประโยชน์เต็มที่ แต่เป็นการออมชอมกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้องและเหมาะสมที่สุด แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 ตั้งจุดมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

2.2 ก้าหนดปัญหา และวิเคราะห์

2.3 พิจารณาทางเลือกที่พอใจ

2.4 เลือกทางที่พอใจ

2.5 ด้าเนินการตามทางเลือก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530) ได้นำเสนอลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ วงจรปฏิบัติการของการตัดสินใจ ซึ่งพัฒนา โดย Hoy และ Miskel ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ยอมรับและระบุบ่งชี้จำเพาะรายละเอียดของปัญหาหรือฉันทติ

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุความยุ่งยากต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 4 พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ ปฏิบัติการ

ขั้นที่ 5 ริเริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 วงจรปฏิบัติการของการตัดสินใจ

แหล่งที่มา : Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. Education Administration Theory, Research, and Practice. Second Edition. New York : Random House, 1982.

จากลักษณะของวงจรการตัดสินใจ เป็นลักษณะที่ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นที่ขั้นตอนใดก่อนก็ได้ และจะเกิดขึ้นซ้ำรอยเดิมในขั้นตอนใดก็ได้ ขั้นตอนของการยอมรับปัญหา และระบุรายละเอียดของปัญหา เป็นขั้นตอนที่สำคัญของวงจรการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าใจในตัวปัญหานั้นจะมีผลกระทบอย่างใหญ่ต่อการแก้ปัญหาในระยะต่อมา ขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหา ความยุ่งยากต่าง ๆ นั้น เป็นการค้นหาสาเหตุของปัญหาโดยตรงว่า อะไร ที่ไหน ทำไม เมื่อไร และอย่างไร ขั้นตอนของการสร้างเกณฑ์ สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบนั้น ผู้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์ เปรียบเทียบสิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่ต้องการทำ ขั้นตอนที่เป็นแกนกลางของกระบวนการ คือ การพัฒนาแผนปฏิบัติงาน หรือกลยุทธ์การปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการระบุตัวเลือก หรือทางเลือกต่าง ๆ พยากรณ์ ผลลัพธ์ ของทางเลือกแต่ละทาง พิจารณาวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียแต่ละทางเลือก เปรียบเทียบทางเลือกว่าวิธีใดดีที่สุด เมื่อตรึกตรองอย่างสุขุมรอบคอบแล้วก็ตัดสินใจ เลือกทางเลือกสำหรับปฏิบัติ ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรปฏิบัติงาน คือ ดำเนินการตามแผน ซึ่งรวมถึงการวางโครงการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่แท้จริง เพื่อทำให้เป้าหมายของการตัดสินใจมีทิศทางที่แน่นอน และมีโอกาสสอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากขึ้น

2. ศึกษาดูว่าปัญหา คืออะไร แล้ววางขอบเขตของปัญหานั้น

3. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ ว่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาเป็นอย่างไร มีผลกระทบต่อบุคคลหรือสิ่งใดอย่างไร

เมื่อดำเนินการตามขั้นที่ 1 ถึง 3 แล้ว จะทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ตัวปัญหาและความสัมพันธ์ หรือแนวทางที่เกี่ยวข้องระหว่างวัตถุประสงค์กับปัญหาได้

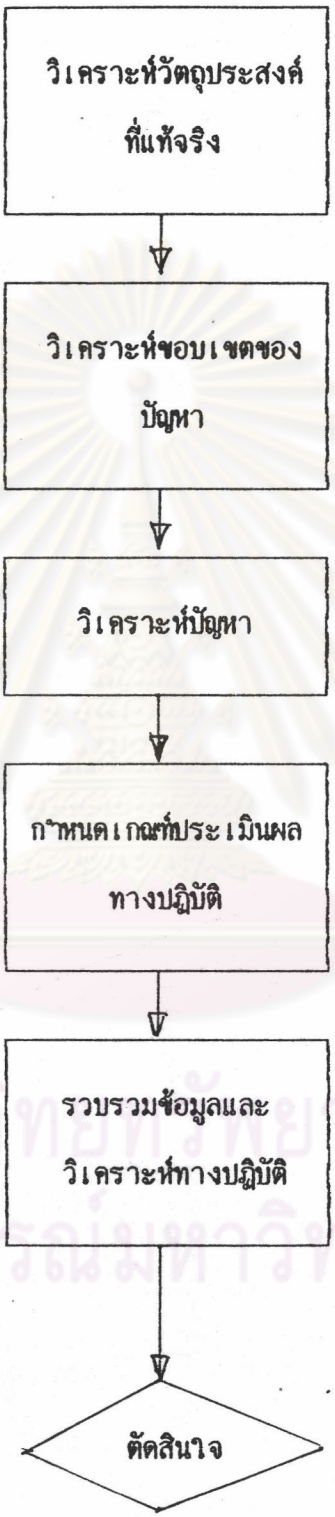
4. สร้างเกณฑ์ และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางปฏิบัติหรือการตัดสินใจดังกล่าว คือเป็นการตั้งเกณฑ์เพื่อวัด หรือประเมินว่า ทางปฏิบัติแต่ละทางนั้นสามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ทางปฏิบัติ เป็นขั้นที่ผู้ตัดสินใจจะต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับทางปฏิบัติต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ว่า แต่ละทางมีข้อดีข้อเสีย สามารถแก้ปัญหาหรือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แค่ไหนเพียงใด

6. ขั้นตัดสินใจ หรือลงมือดำเนินการตามทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 กระบวนการตัดสินใจ



แหล่งที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, <u>การตัดสินใจ</u> เอกสารการอบรม กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, 2532.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากสาระสำคัญของกระบวนการตัดสินใจที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่านักการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นและลำดับขั้นของกระบวนการการตัดสินใจสั่งการไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เพราะส่วนมากใช้วิธีการแก้ปัญหาเป็นหลัก

1.7 พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ

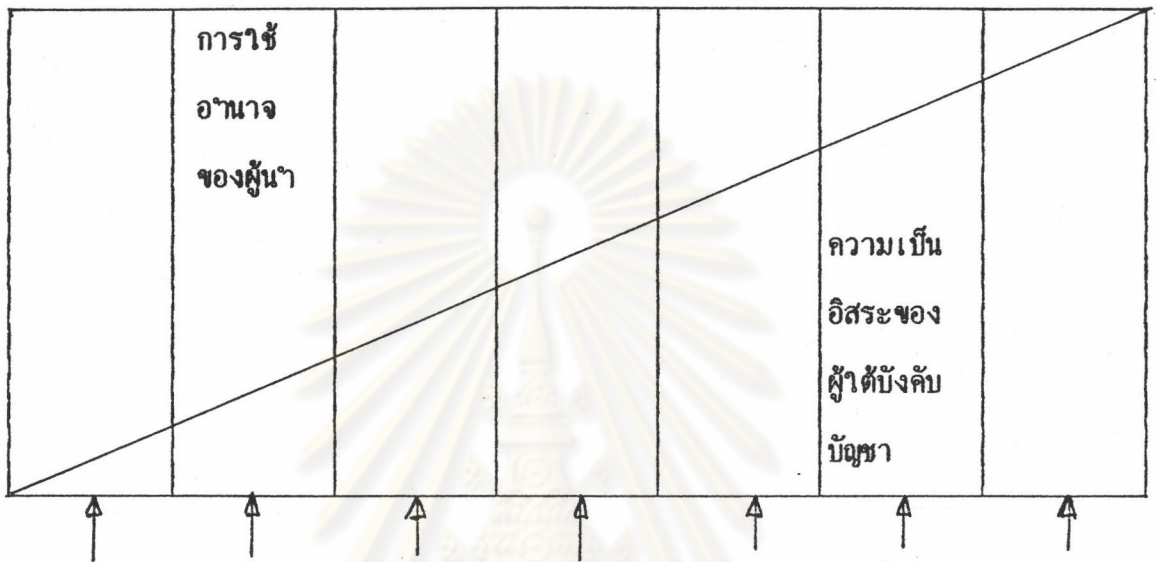
การตัดสินใจสั่งการ มีความแตกต่างกันตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น บางสถานการณ์ไม่มีความสำคัญ และถูกตัดสินใจอย่างไร ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจในบางเรื่องมีความสำคัญ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ดังนั้น การตัดสินใจจึงมีวิธีการที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

โรเบอร์ท เทนเนนโบม และ ชมิดท์ (Robert Tannenbaun and Warren H. Schmidt, 1958. quoted in Kast, Eremont E. and Rosenzweig, James, E. 1974) ได้เสนอลักษณะพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้นำ 7 แบบ ที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจในแต่ละครั้ง ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ
2. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง
3. ผู้นำตัดสินใจแล้ว ขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
4. ผู้นำตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ หรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจเอง
6. ผู้นำชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจภายในขอบเขต
7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด

แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ 7 แบบ

ผู้นำแบบเผด็จการ<----------ผู้นำประชาธิปไตย



ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	ผู้นำตัดสินใจเองแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ	ผู้นำตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	ผู้นำตัดสินใจเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วอาจเปลี่ยนแปลงได้	ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำแต่ตัดสินใจเอง	ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น	ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด

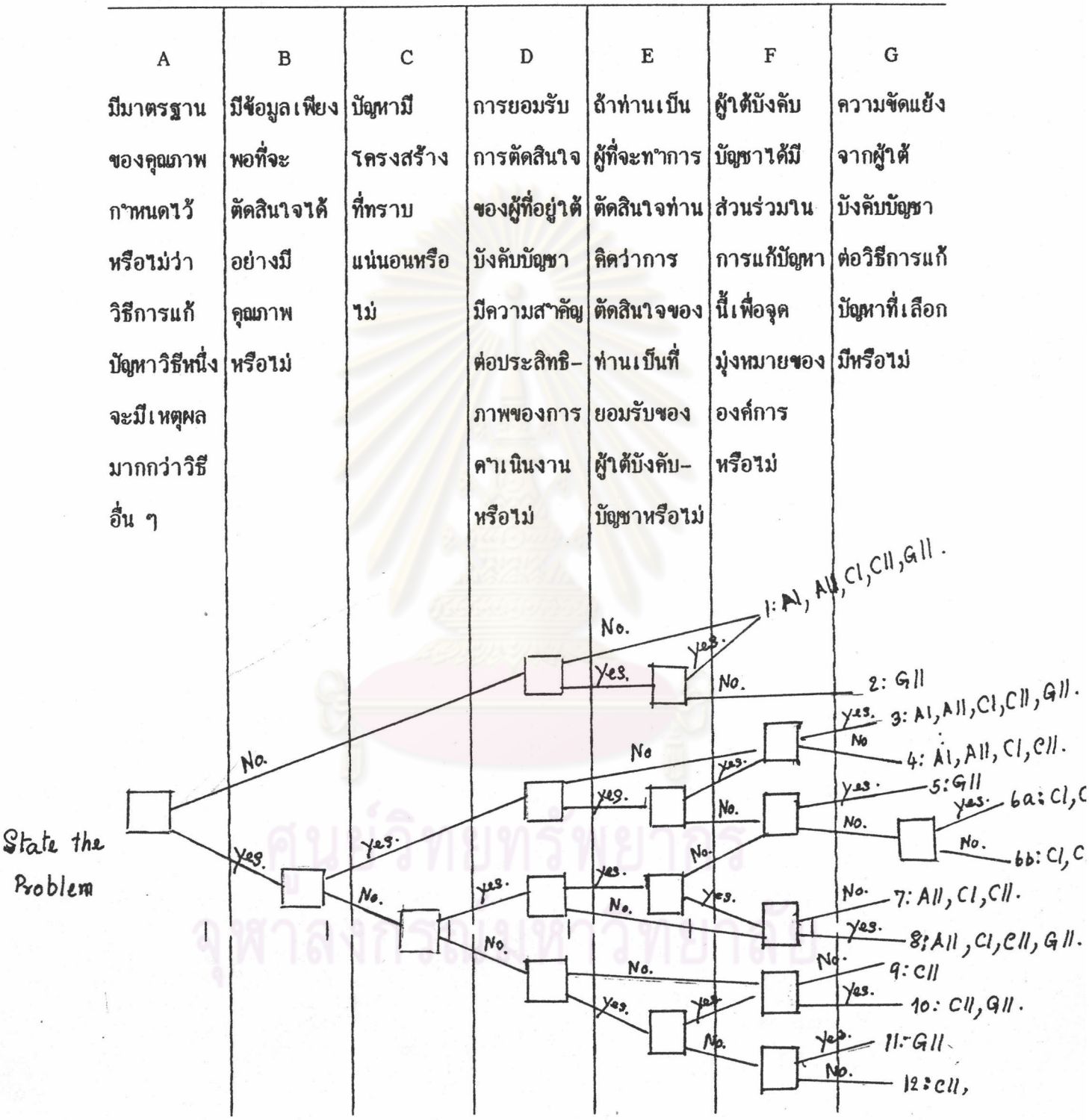
แหล่งที่มา : Kast, Eremont E. and Rosenzweig, James E. Organization and Management : A System Approach, Kogarkusha : Mc Graw-Hill, 1974.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วรูม และ เยต์ตัน (Victor H.Vroom and Phillip W. Yetton quoted in Arnoll, Hugn J. and Feddman, Daneil C., 1986) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำกับอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นรูปแบบที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดย Vroom ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้มองเห็นอย่างชัดเจน เรียกว่า Decision Tree

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 7 การตัดสินใจในรูปของการกำหนดสถานการณ์ Decision Tree



แหล่งที่มา : Arnoll, Hugh J. and Feddman, Daneil G., Organizational Behavior. New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1986.

จากสถานการณ์ที่กำหนดให้ผู้บริหารใช้รูปแบบการตัดสินใจดังต่อไปนี้

AI : ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่

AII : ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อำนาจในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหารจะบอกหรือไม่บอกปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ได้เมื่อขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลแก่ตน

CI : ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนทราบปัญหา แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนโดยไม่บอกให้เขาเหล่านั้นมารวมกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะไม่ได้มีอิทธิพลมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

CII : ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลุ่มได้ทราบปัญหา รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะจากกลุ่ม ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง และการตัดสินใจนั้นเป็นผลหรือไม่ได้เป็นผล มาจากข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

GII : ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลุ่มได้ทราบปัญหา และร่วมกับกลุ่มเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกันโดยยึดความคิดเห็นของกลุ่ม บทบาทผู้บริหารเป็นในลักษณะประธาน ผู้บริหารจะไม่พยายามที่จะบังคับให้กลุ่มยอมรับความคิดของตน ผู้บริหารเต็มใจ ยอมรับวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นข้อสรุปของกลุ่ม

สมยศ นาวีการ (2527) กล่าวถึง วิธีการตัดสินใจตามสถานการณ์ ดังนี้

1. แบบบังคับ (The Command Style) เป็นการตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานของความเข้าใจในสถานการณ์

2. แบบปรึกษาหารือ (The Consultation Style) เป็นการตัดสินใจที่แสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของผู้อื่น แต่รักษาสิทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวเอง

3. เป็นแบบเห็นพ้องต้องกัน (The Consenus Style) เป็นการตัดสินใจที่รวมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช วรูม และ ฟิลลิป ดับบลิว เยต์ตัน (Victor H Vroom and Phillip W. Yetton) เนื่องจากแนวคิดครอบคลุมและเหมาะสม สำหรับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของการบริหาร ถ้านักบริหารจะตัดสินใจสั่งการให้ถูกต้องและรวดเร็วที่สุด จำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องของโครงสร้างขององค์การ อำนาจแฝง หรืออำนาจบารมี อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.1 องค์การอย่างเป็นทางการ เป็นหน่วยงานที่เป็นไปตามแบบมีกฎเกณฑ์ เป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามระบบของสังคม หน่วยงานรูปแบบนี้จะทำให้คนสัมพันธ์กันเป็นทางการ หรือเรียกว่าองค์การในแบบซึ่งระบบงานต้องมีการร่างผังสายงาน แสดงการแบ่งส่วนงาน อย่างเป็นระบบระเบียบ การวินิจฉัยสั่งการดำเนินไปตามระเบียบลำดับขั้น

1.2 องค์การไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานไม่ได้บอกไว้ในรูปแบบ ไม่เป็นระบบ เป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเกิดขึ้นเองโดยความสมัครใจ ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้จำเป็นต้องมีเพื่อต่อต้าน ส่งเสริมองค์การเป็นทางการ เมื่อเกิดความไม่พอใจในการบริหาร ก็อาจเกิดกลุ่มไม่เป็นทางการต่อต้าน เมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ องค์การนอกแบบมมีสลายตัวไป องค์การนอกแบบจะเกิดในองค์การตามแบบเสมอ นักบริหารต้องยอมรับว่าองค์การนอกแบบนั้นไม่เป็นอันตรายต่อองค์การตามแบบเลย แต่เป็นการส่งเสริมและมีประโยชน์ต่อองค์การตามแบบ ช่วยให้นักบริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง และมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. อำนาจแฝงหรืออำนาจบารมี (Power) เป็นสิ่งที่มีอยู่ในแต่ละคน คนที่มีตำแหน่งต่ำอาจจะมีอำนาจแฝงมากกว่าคนที่มีตำแหน่งสูงก็ได้ อำนาจแฝงเทียบได้กับคำว่า อิทธิพล (Influence) ผู้ที่มีอำนาจแฝงสามารถผลักดันให้คนอื่นทำอะไรก็ได้ หรือมีอำนาจแฝงเนื่องจาก

ผู้อื่นสนับสนุน เช่น ลูกนายก เสมียน ไม่มีอำนาจทางการโดยตำแหน่ง (Authority) สั่งใครไม่ได้ แต่เสมียนบางคนมีอำนาจแฝงมาก เช่น เป็นผู้รักษาเอกสาร วันไหนไม่มาทำงาน เมื่อหัวหน้าต้องการเอกสาร ก็ไม่สามารถค้นหาได้ทำให้งานหยุดชะงักได้ พวกนี้บางครั้งแอบเอาอำนาจของผู้บังคับบัญชามาใช้ อำนาจแฝงนี้บางครั้งมีอิทธิพลควบคุมการตัดสินใจของคนในหน่วยงานได้

3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority) เป็นผลมาจากการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นผลของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ คนที่มีความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่มีอำนาจต่างกัน บางคนมีการวินิจฉัยสั่งการมากกว่าคนอื่น เพราะมีอำนาจมากกว่า อำนาจทางตำแหน่งมักจะมาพร้อมกับตำแหน่งงาน ใครไปอยู่กับตำแหน่งไหนก็ได้รับอำนาจจากตำแหน่งนั้น การรับคำสั่ง การออกคำสั่งต้องพิจารณาว่าตัวเรามีอำนาจในตำแหน่งหรือเปล่า

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีความสำคัญดังนี้

4.1 สิ่งที่เชื่อมโยงงานต่าง ๆ เอาไว้ด้วยกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือและการประสานงานให้เกิดขึ้น

4.2 การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในสังคมหรือองค์การทั่ว ๆ ไป การติดต่อสื่อสารเป็นขบวนการที่จะนำมาใช้ส่งข้อมูล ความคิดต่าง ๆ จากผู้หนึ่งไปยังผู้หนึ่ง หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร ก็จะไม่มีใครทราบความต้องการของแต่ละคน การที่บุคคลได้รับข่าวสารจะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความร่วมมือ และเกิดการประสานงานกันขึ้น

5. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making Process)

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการนี้ นักวิชาการให้ความเห็นตามลำดับขั้นของกระบวนการไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่สรุปแล้วลักษณะและสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน เพราะส่วนมากใช้วิธีแก้ปัญหา Problem-solving กระบวนการวินิจฉัยสั่งการมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

5.1 จะต้องรับว่ามีปัญหา และรู้ขอบเขตของปัญหา

5.2 การวิเคราะห์และประเมินปัญหา

5.3 ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐาน สำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา

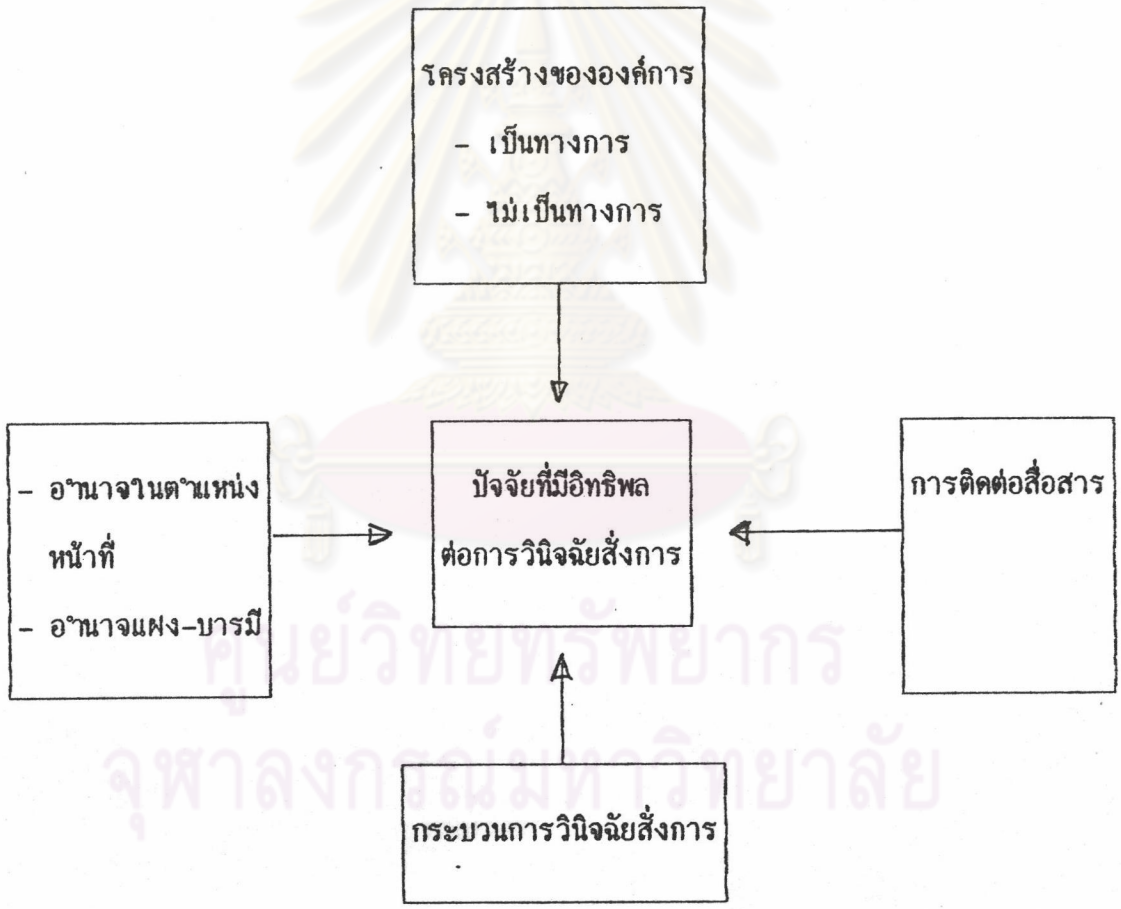
5.4 รวบรวมข้อมูล ตลอดจนหลักฐาน และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.5 กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญหา

5.6 ประเมินผล หรือลำดับวิธีการแก้ปัญหา

5.7 เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุด และคนยอมรับมาก

แผนภูมิที่ 8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การโดยมากจะได้รับผลกระทบจากอิทธิพล ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ในองค์การด้วย ระบบย่อยของสภาพแวดล้อม เหล่านี้ประกอบด้วย

1. บุคคลประเภทต่าง ๆ ที่เป็นนาย-ลูกน้อง

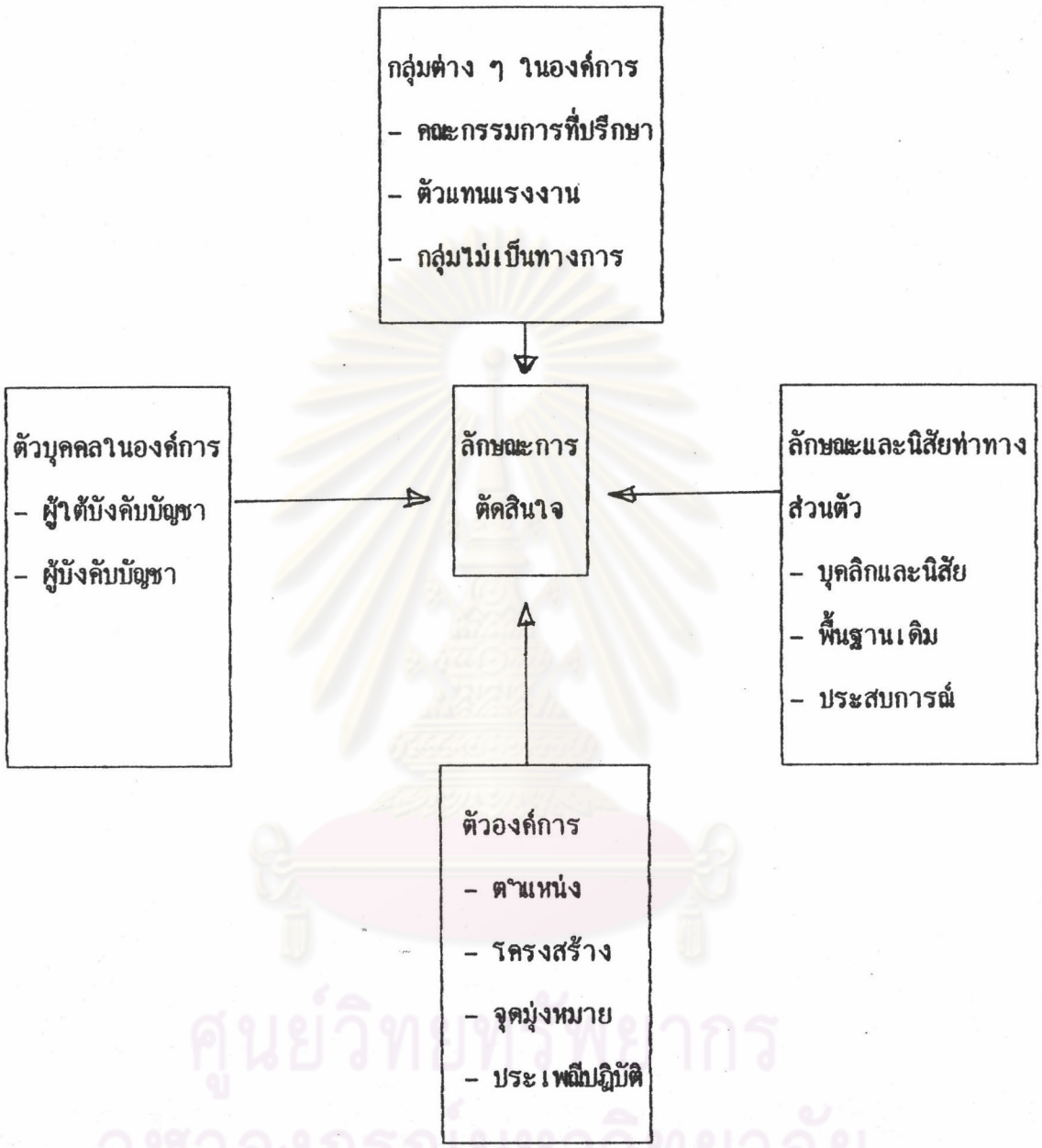
2. ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนพื้นฐานและประสบการณ์ของตนเองที่หลอมมาจากสภาพแวดล้อมทางองค์การนั้น

3. กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4. ตำแหน่งที่ตั้งของผู้บริหารในองค์การและโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนประเพณีปฏิบัติที่จะเอื้ออำนวยให้มีอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ



จากการที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการจึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการที่สำคัญได้แก่

- โครงสร้างขององค์การซึ่งรวมถึงการจัดองค์การ
- อำนาจหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งหมายถึง อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบและอำนาจบารมี
- ปัจจัยที่สำคัญ คือ การติดต่อสื่อสาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.9 เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) กล่าวถึงเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นความรู้ ภูมิหลัง และประสบการณ์ ของผู้บริหาร ดังนั้นเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรู้ ได้แก่

1. ใช้สัญชาติญาณ
2. ยึดข้อเท็จจริง
3. ยึดถือประสบการณ์
4. ใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการ
5. ใช้วิธีจำลองสถานการณ์
6. ความน่าจะเป็น
7. ตัดสินพฤกษา
8. มอนติ คาร์โล
9. ทฤษฎีการเข้าคิว
10. ทฤษฎีเกมส์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้เสนอแนะเทคนิคการตัดสินใจสั่งการเพื่อแก้ปัญหา 4 วิธี ดังนี้

1. การระดมความคิด
2. การสัมมนา
3. การวิเคราะห์ระบบ
4. การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม

เป็นเทคนิคที่จัดอยู่บนพื้นฐานความเชื่อดังกล่าว เฉพาะเทคนิคที่ 3 และ 4 จัดเป็นเทคนิคและกระบวนการในตัวเอง ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

1. การระดมความคิด โดยเทคนิคนี้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารจะใช้พลังความสามารถของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันคิดหาวิธีแก้ไข วิธีปฏิบัติ คือ จัดประชุมเป็นกลุ่ม

ขนาดไม่ใหญ่เกินไปนัก แล้วให้ทุกคนได้เสนอ

2. การสัมมนา เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้มีประสบการณ์สูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหารือหาแนวทางในการแก้ปัญหา การสัมมนาดังกล่าวบางครั้งจะมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้คำแนะนำด้วย

3. การวิเคราะห์ระบบ เป็นการแก้ปัญหา โดยพิจารณาในเชิงระบบซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัย/ตัวป้อน
2. กระบวนการ
3. ผลผลิต

การแก้ปัญหาโดยวิธีวิเคราะห์ระบบมีแนวทางการพิจารณา คือ

3.1 เป็นการวิเคราะห์ แบบดูภาพรวมทั้งหมด

3.2 เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของปัญหาในระดับต่าง ๆ

3.3 จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมด คือ ตัวป้อน กระบวนการและผลผลิต

3.4 ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ กัน

4. การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์พลังที่ส่งผลถึงความเปลี่ยนแปลงอันอาจก่อให้เกิดสภาพปัญหาขึ้นได้ พลังดังกล่าวมีทั้งทางด้านบวกและลบ หากพลังทั้งสองอยู่ในลักษณะสมดุล หน่วยงานก็จะอยู่ในลักษณะคงที่ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น

4.1 พลังขับ (ด้านบวก) คือ พลังผลักให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวก จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

4.2 พลังต้าน (ด้านลบ) คือ พลังที่ต้านทานการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังในทางลบซึ่งทำให้เกิดปัญหา

โดยสรุปแล้ว เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการที่กล่าวมาแล้วนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดผลดียิ่งขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร และขั้นตอนที่นำไปใช้

1.10 อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีการตัดสินใจสั่งการในงานต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา บางโอกาสต้องพบกับปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจอยู่เนือง ๆ ดังนั้น นักการศึกษาจึงได้ประมวลไว้ ดังนี้

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2524) ได้วิจัยถึงปัญหาอุปสรรค ของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า

ข้อที่เป็นปัญหาอุปสรรคระดับมาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้า และซับซ้อน มีกฎเกณฑ์และระเบียบมาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวซับซ้อน ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้แยกปัญหาอุปสรรคของการตัดสินใจไว้ 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ สาเหตุของการเกิดปัญหา คือ

1.1 ขาดข้อมูล ข่าวสาร ที่นำมาประกอบการพิจารณา และวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจ

1.2 การมีเวลาไม่เพียงพอ

1.3 ขาดความรู้และประสบการณ์

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานต้องอาศัยความร่วมมือ

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดจากหลายสาเหตุ

2.1 ผู้ร่วมประชุม พูดนอกประเด็น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจ อาจทำให้ตัดสินใจพลาด

2.2 ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว ทำให้เกิดการตัดสินใจขาดเหตุผล

2.3 การอ้างบารมีผู้ใหญ่ บังหน้า ทำให้การตัดสินใจขาดเหตุผล

2.4 การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง ไม่มีข้อมูล

2.5 การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป

2.6 ถูกอิทธิพลครอบงำ การตัดสินใจบางครั้งอาจตกอยู่ใต้อิทธิพลบังคับ

2.7 ใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษา และผูกประโยคไม่ดี

ธานี กาทอง (2530) ได้วิจัยถึงปัญหาอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า

เกิดจากระบบราชการล่าช้า มีกฎเกณฑ์และระเบียบมาก และปัญหาของอิทธิพลของบุคคลทั้งในและนอกโรงเรียน

จึงสรุปได้ว่า ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารอุปสรรคที่สำคัญ คือ

1. การขาดข้อมูล หรือข่าวสาร
2. เวลาน้อย
3. ผู้ตัดสินใจขาดประสบการณ์ และความรู้
4. สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย เช่น กฎ ระเบียบ ความล่าช้าของหน่วยงาน ฯลฯ
5. ผู้เกี่ยวข้องในการตัดสินใจสั่งการไม่ร่วมมือ

2. <u>การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ</u>

2.1 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการตัดสินใจสั่งการเพื่อแก้ปัญหา

มินตาเบอร์ก (Herry Mintzberg อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2529) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่า ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจหน้าที่เป็นทางการภายใน

หน่วยงาน และรับสถานภาพมาจากอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ สถานภาพเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารมีบทบาท สำคัญ 3 บทบาท คือ

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)
2. บทบาทด้านข่าวสาร (Informational Roles)
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

แผนภูมิที่ 10 บทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทผู้นำในการตัดสินใจ และจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่ลังเล และพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองที่เกี่ยวกับงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับด้านงานประจำ งานสร้างสรรค์ งานประเพณีประนอม หรือการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ

ในการตัดสินใจสั่งการในเรื่องใด ๆ นั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงแนวทาง 3 ประการ เพื่อประกอบการตัดสินใจดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

1. จะตัดสินใจอย่างไร
2. ใครควรตัดสินใจ ผู้บริหารหรือบุคคลอื่น

3. ทำอย่างไรจึงจะทำให้การตัดสินใจมีระบบและเป็นไปด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

สุโขทัยธรรมาธิราช (2528) พิจารณาจากงานของผู้บริหารโรงเรียนประถม-ศึกษา แล้วพบว่าผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแก้ปัญหาตามลักษณะงานดังนี้

1. การตัดสินใจงานประจำ เป็นการตัดสินใจสั่งการงานประจำโดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจเช่นนี้ไม่ต้องเสียเวลาในการศึกษาหรือวิเคราะห์ปัญหา ข้อพึงระวัง คือ ผู้บริหารต้องแม่นยำเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

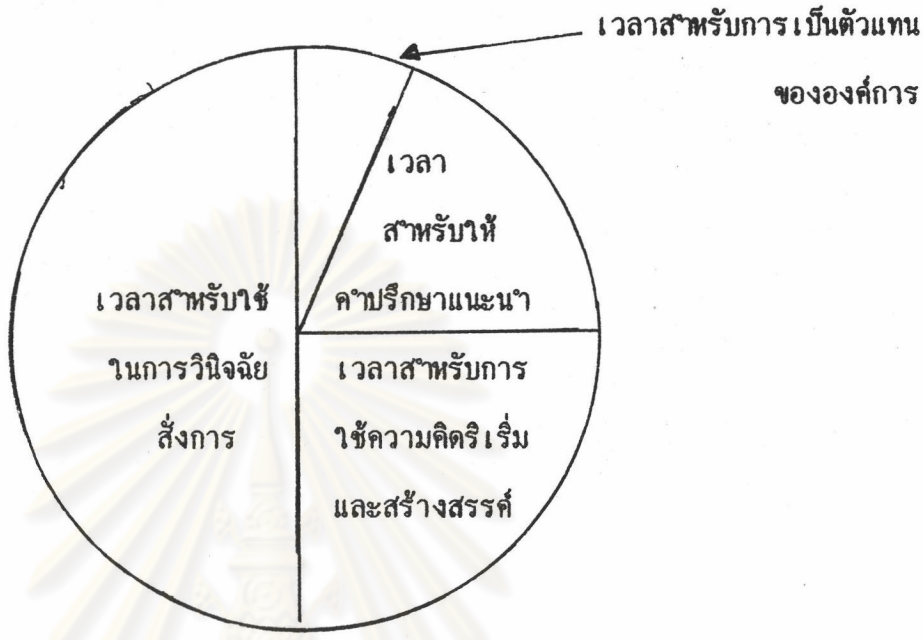
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานนรยบาย เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานที่ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานระดับสูง เป็นการตัดสินใจที่ใช้เวลามากกับการศึกษาปัญหาอาจนำไปปรึกษาทีมงานเพื่อระดมสมอง พิจารณาแล้วจึงสามารถตัดสินใจได้

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การตระหนักในปัญหาและการเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในโรงเรียนไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนจะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์จรรโลงกิจกรรมของนักเรียนให้ก้าวหน้า การสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้คณะครู ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ปัญหาการแบ่งหมู่แบ่งพวกในโรงเรียนเป็นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารไม่อยากให้เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องศึกษาเทคนิคการบริหาร ความขัดแย้ง เพื่อมุ่งสร้างสรรค์ความก้าวหน้าของงานให้เกิดขึ้น

การบริหารงานในโรงเรียนผู้บริหารต้องเสียสละเวลา ให้กับการปฏิบัติหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการให้มากที่สุด (ม.ร.ว.สุรธวัช ศรีธวัช, 2532)

แผนภูมิที่ 11 การใช้เวลาในการบริหารงาน



2.2 ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532) คือ

2.2.1 งานวิชาการ

2.2.2 งานบุคลากร

2.2.3 งานกิจการนักเรียน

2.2.4 งานธุรการการเงิน

2.2.5 งานอาคารสถานที่

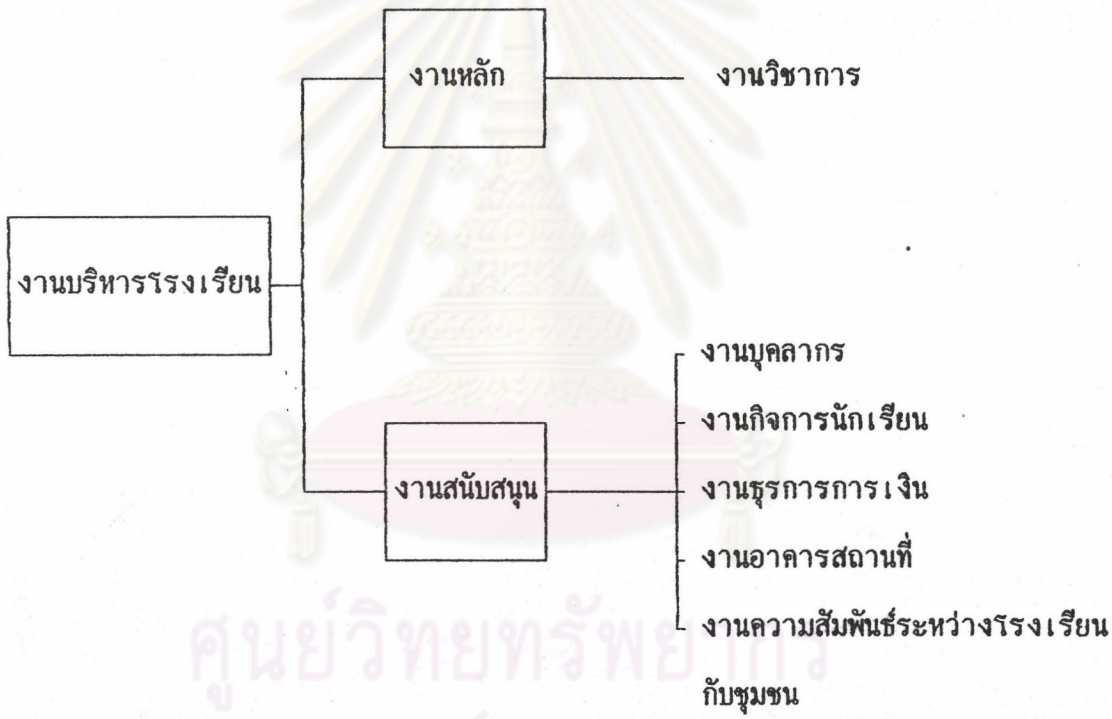
2.2.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งาน 6 งานนี้ เมื่อเปรียบเทียบวัตถุประสงค์หลักของการบริหารโรงเรียนจะเห็นว่า งานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง จึงแบ่งงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก คือ งานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ

2. งานสนับสนุน คือ งานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แผนภูมิที่ 12 การแบ่งงานบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2.1 การบริหารงานวิชาการ

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

หวน พินธุพันธ์ (2528) มีความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตรแผนการสอน การนิเทศการสอน ตารางสอน สื่อการสอน หรือเทคโนโลยีทางการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน ห้องสมุด และการประเมินผลการศึกษา เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) สรุปไว้ว่า งานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องดำเนินการในโรงเรียนมีอยู่ 6 งาน งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ โรงเรียนสามารถพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวว่า การบริหารกิจรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายไว้ คือ การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนา การเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

โดยสรุปแล้ว งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารต้องตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียนให้มากที่สุด เพราะงานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรใช้เวลาในการบริหารวิชาการ เช่น งานวางแผนและโครงการ การกำกับและนิเทศ เฉลี่ย สัปดาห์ละประมาณ 12-13 ชั่วโมง หรือประมาณร้อยละ 35 ของเวลาทั้งหมด

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา

เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่าย กว้างขวาง และมีความสำคัญมากต่อหน่วยงานทางการศึกษา หรือโรงเรียน การบริหารงานของโรงเรียนทุกอย่างก็เพื่อตอบสนองความสำเร็จของผลงานทางวิชาการ หรือการเรียนการสอนทั้งนั้น จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ ให้มีความรู้ มีจริยธรรม มีคุณสมบัติที่ต้องการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประการใหญ่ คือ

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
2. หลักสูตรการสอน
3. การจัดการเรียนการสอน
4. สื่อการสอน
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน
6. จัดและประเมินผล

บันลือ พฤกษะวัน (2535) กล่าวว่างานวิชาการนั้นหัวใจของงานอยู่ที่การสร้างคุณภาพ การเรียนการสอนแก่เด็กผู้เรียน และการดำเนินการที่จะให้มีการพัฒนาการเรียนการสอนได้ต้องศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. มีแผนปฏิบัติการด้านวิชาการ
2. ศึกษาเรื่องหลักสูตรการสอน โครงการสอน และแผนการสอน
3. การดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอนจัดตารางสอบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การจัดหาสื่อการสอน และวัสดุที่จะใช้ผลิตสื่อการสอน

5. การปรับปรุงการเรียนการสอน

6. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

7. การพัฒนาบุคลากร (มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง)

8. งานการค้นคว้าวิจัยทางการศึกษา เกี่ยวกับการทดสอบรูปแบบวิธีสอน

9. งานการเผยแพร่วิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการจัดหาหลักสูตรเอกสาร หลักสูตรให้พอเพียงสำหรับการปฏิบัติงานของครู

2. งานการเรียนการสอน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3. งานสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนด

4. งานวัดผลและประเมินผล จัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

5. งานห้องสมุด จัดทำ และจัดหาเอกสาร หนังสือ สำหรับการค้นคว้าของครูและนักเรียนให้เพียงพอ ช่วยให้ครู และนักเรียนมีความรู้กว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ

6. งานนิเทศภายใน จัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ จัดให้มีการประชุมครูในโอกาสต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทางวิชาการ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

2.2.2 การบริหารงานบุคลากร

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

แอปปลี้ (Appley, 1942 อ้างถึงใน ภิญโญ สาธร, 2517) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการในการวางแผน การกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา วิจัย ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การ

แชลเลอร์ และ เพทตี้ (Chandler and Petty อ้างถึงใน เมธี ปิลันธนานนท์, 2529) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะบุคคล ซึ่งหมายถึงบุคคลทุกคน ที่ถูกำหนดไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะต้องสนใจที่จะทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ขององค์การ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ให้ความหมายไว้ว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

โดยสรุปแล้ว การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่สรรหา คัดเลือก พัฒนา บำรุงรักษา และจนถึงการพ้นจากหน้าที่ในองค์การนั้น

การบริหารงานในองค์การ ปัจจัยที่ใช้ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิคการจัดการ หรือเครื่องจักรกลก็ตาม คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องดูแล เอาใจใส่ช่วยเหลือบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรใช้เวลาในการบริหารงานบุคคล โดยเฉลี่ยประมาณสัปดาห์ละ 6 ชั่วโมง

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารบุคคล โดยให้ครอบคลุมกิจการต่าง ๆ ให้ครบถ้วน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุรเชษฐ์ธรรมาธิราช (2528) สรุปงานการบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. การวางแผนบุคลากร จะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนหรือความต้องการคนและการวางแผนในการใช้กำลังคน

2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน รายงานเกี่ยวกับการปฐมนิเทศหรือแนะนำบุคคลก่อนเข้าปฏิบัติงาน แล้วพิจารณาจัดคนเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการครู มีความรู้เพิ่มเติม รวมทั้งการอบรมดูงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) กล่าวโดยสรุปว่า โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป ภารกิจงานบุคลากรบางอย่างเช่น การบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากรได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับจังหวัดแล้ว

ดังนั้นงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จึงเน้นหนักเฉพาะภารกิจต่อไปนี้

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร
3. การรักษาระเบียบวินัย
4. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.3 การบริหารงานกิจการนักเรียน

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) กล่าวว่า "การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การดำเนินงาน หรือกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทุกเรื่องในส่วนที่ไม่ใช่การเรียนการสอนในชั้นเรียน

เชาว์ มณีวงษ์ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายไว้คือ งานที่เกี่ยวกับนักเรียนนอกเหนือจากการเรียนการสอนปกติในชั้นเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งานกิจการนักเรียนเป็นการจัดกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนของนักเรียนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กิตติมา บรีดีดิลก (2532) ให้ความหมาย คือ การจัดดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ทั้งในรงเรียน และนอกรงเรียน และเริ่มตั้งแต่ก่อนที่นักเรียนจะเข้าเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักเรียน คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนการสอนในชั้นเรียน

งานกิจการนักเรียนนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับในสังคมปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัวของนักเรียน การจัดประสบการณ์ให้กับเด็กนักเรียนในรงเรียน แต่เพียงการเรียนรู้เฉพาะในห้องเรียนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ การเสริมหลักสูตร เสริมทักษะ และจัดประสบการณ์ให้นักเรียนได้พบจริงจึงมีความจำเป็นและสำคัญมาก

ขอบข่ายของการประเมินงานกิจการนักเรียนในรงเรียนประถมศึกษา

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้สรุปงานบริหารกิจการนักเรียนออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การจัดกิจกรรมนักเรียน
2. การจัดบริการแนะแนว

3. การรักษาระเบียบวินัย

4. การบริการด้านอื่น ๆ ที่จัดให้แก่นักเรียน

ปรีชา นิพนธ์พิทยา และ สุทิน เนียมพลับ (2528) ได้สรุปถึงขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่นักเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเรื่องที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน

2. กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน

3. กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน

4. กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กล่าวถึงงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรทราบ ขอบข่ายของงานให้ชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเรื่องที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน เช่น

1.1 การจัดทำเขตบริการ

1.2 การจัดทำสำมะโนนักเรียน

1.3 การเกณฑ์–การรับนักเรียนเข้าเรียน

1.4 การปฐมนิเทศผู้ปกครอง

1.5 การแก้ปัญหานักเรียนขาดเรียน

2. งานที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน เช่น

2.1 การบริการสุขภาพ

2.2 การจัดอาหารกลางวัน

2.3 การบริการแนะแนว

2.4 การบริการนักเรียนขาดแคลน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.5 ทุนการศึกษา

3. งานที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน เช่น

3.1 กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย

3.2 กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน

3.3 กิจกรรมจัดตั้งชุมนุมต่าง ๆ

3.4 กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน

3.5 การจัดทัศนศึกษา

3.6 การจัดกีฬา

3.7 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน

3.8 การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน

4. งานที่โรงเรียนต้องสร้างให้เกิดขึ้น

4.1 การติดตามผลนักเรียน

4.2 การตั้งสมาคมศิษย์เก่า

4.3 การสรรหาและยกย่องคนดีเด่นประจำท้องถิ่นและชุมชน

2.2.4 การบริหารงานธุรการการเงิน

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

งานธุรการ

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความหมายของงานธุรการว่า งานธุรการ เป็นการบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ หรือที่วางไว้

สุรชัยธรรมาธิราช (2528) กล่าวถึงงานธุรการว่าเป็นงานที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ งานในส่วนนี้จึงเปรียบได้กับส่วนที่คอยประสานและสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามหน้าที่ด้วยความราบรื่น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) สรุปไว้ว่า งานธุรการโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานด้านอื่น ๆ สามารถดำเนินงานไปได้โดยไม่มีอุปสรรค ทำให้คล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า งานธุรการเป็นงานประสานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น

ดังนั้นการบริหารงานธุรการเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพราะงานธุรการมีส่วยช่วยให้ฝ่ายจัดการเรียนการสอนทำได้ดีมีประสิทธิภาพ

การเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กล่าวถึงงานการเงินว่าเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับงานการเงินของโรงเรียนเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) งานบริหารการเงิน คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงิน เพื่อนำมาใช้จ่ายในการศึกษาของโรงเรียน การจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายตลอดจนการควบคุม การดำเนินงานด้านการเงิน ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การบริหารงานการเงินโรงเรียน เป็นการจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่าย ตลอดจนการดำเนินการด้านการเงินให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ของโรงเรียนในทุกด้าน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวถึงงานธุรการการเงินของโรงเรียนว่าเป็นงานที่สำคัญ เพราะงานวิชาการ และงานธุรการ การเงิน เป็นงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน งานธุรการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องกระทำ คือ

1. งานธุรการโรงเรียน

1.1 การจัดการเรียน ได้แก่ การกำหนดเกี่ยวกับการเรียนการสอน การทำงานของครู

1.2 งานที่เกี่ยวข้องกับกิจการนักเรียน ได้แก่ การบริหารข่าวสาร เวลามาเรียนของนักเรียน

1.3 งานที่เกี่ยวข้องกับครู และภารโรง

1.4 งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน และอุปกรณ์

1.5 กิจกรรมต่าง ๆ

1.6 งานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณที่เกี่ยวข้องกับหนังสือ งานงบประมาณ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ

1.7 การทำสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารโรงเรียน ได้แก่ วารสาร ประกาศ ทะเบียนครู

2. งานสารบรรณที่ครูใหญ่ต้องทำ เช่น งานร่าง พิมพ์ เขียน จดจัดทำสำเนา ฯลฯ

3. งานการเงินโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องทราบได้แก่ ประเภทของเงินงบประมาณ 11 หมวด

3.1 หมวดเงินเดือน

3.2 หมวดค่าจ้างประจำ

3.3 หมวดค้าจ้างชั่วคราว

3.4 หมวดค่าตอบแทน

3.5 หมวดค่าใช้สอย

3.6 หมวดค่าสาธารณูปโภค

3.7 หมวดค่าวัสดุ

3.8 หมวดค่าครุภัณฑ์

3.9 หมวดค่าที่ดินสิ่งก่อสร้าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.10 หมวดเงินอุดหนุน

3.11 หมวดรายจ่ายอื่น ๆ

ขอบข่ายของการบริหารงานธุรการ-การเงินของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้สรุปขอบข่ายของงานธุรการ การเงิน ของโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

1. งานสารบรรณ
2. งานทะเบียน
3. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่
4. งานประชาสัมพันธ์
5. งานงบประมาณ
6. งานพัสดุ-ครุภัณฑ์

2.2.5 การบริหารงานอาคารสถานที่

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ให้ความหมายว่าการที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินงานอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. อาคารเรียน รวมถึง ห้องเรียน ห้องพิเศษต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด ห้องพักครู ฯลฯ
2. อาคารประกอบ หรือสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ เช่น อาคารอเนกประสงค์ โรงฝึกงาน โรงอาหาร ฯลฯ
3. บริเวณโรงเรียน เช่น สนาม ถนน สถานที่พักผ่อน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) ให้ความหมายว่า การรู้จักจัดหา รู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการควบคุมดูแล รักษา การให้บริการแก่ชุมชน และรู้จักส่งเสริม ทะนุบำรุง อาคารสถานที่ให้คงอยู่ในสภาพดี

วิจิตร วรุตบางกูล (2524 อ้างถึงใน จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์, 2534) กล่าวว่า อาคารเรียนสภาพของโรงเรียนก็มีส่วนเสริมสร้างความเจริญงอกงามให้แก่เด็กอยู่มาก อาคารเรียนมีความสำคัญต่อการจัดสิ่งแวดล้อมที่ช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของเด็ก เพราะเด็กต้องการที่พักอาศัยที่ดีและที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การบริหารอาคารสถานที่ เป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรวมถึงการบำรุงรักษาให้มีสภาพที่ดีและให้บริการแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง

งานอาคารสถานที่เป็นงานที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับโรงเรียน เช่น ครูใหญ่

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้ให้ความเห็นถึงการบริหารอาคารสถานที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรทำ

1. การจัดสำนักงานธุรการโรงเรียนหรือที่เรียกว่า สำนักงานครูใหญ่ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ ดูแลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และควรจัดให้มีห้องพยาบาล ห้องพักครู ห้องประชุม และอุปกรณ์อื่น ๆ

2. การบริหารสถานที่ และบริเวณโรงเรียน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่ดูแลรักษา และซ่อมแซมอาคารสถานที่ของโรงเรียน เช่นจัดให้มีส้วม โรงอาหาร ให้เพียงพอกับจำนวนครู และนักเรียน

ขอบข่ายของการบริหารงานอาคารสถานที่โรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กำหนดขอบข่ายของงานอาคารสถานที่ไว้ 5 ประการ คือ

1. การจัดสร้างอาคารเรียน รวมถึงการวางผังบริเวณที่ตั้ง อาคาร ควบคุม การก่อสร้าง การตกแต่ง จัดระเบียบให้เป็นไปตามหลักการจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่

2. การใช้อาคารสถานที่ หมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุด ต่อการเรียนการสอน ต่อการเรียนรู้นอกห้อง และต่อชุมชน

3. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับตกแต่ง ซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้คงสภาพเดิม หรือเพิ่มเติมให้เป็นประโยชน์โดยคุ้มค่า

4. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การควบคุมดูแลโดยทั่วไป เป็นการกำกับติดตามผล การใช้การบำรุงรักษา รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบแผนของทางราชการ

5. การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ เป็นการดำเนินการประเมินผลการใช้เพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แนวทางการดำเนินงานด้านนี้ให้เหมาะเพื่อประโยชน์สูงสุด และเป็นการเก็บข้อมูล สำหรับการวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ในปีต่อไป

2.2.6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

หวน พันธุพันธ์ (2529) กล่าวถึง การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพอสรุปได้ คือ โรงเรียนเป็นองค์กรในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาชุมชน โรงเรียน คือ แหล่งวิทยากรและวิทยาการของชุมชน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ก็คือ การดำเนินการของบุคลากรในโรงเรียนทุก ๆ ฝ่าย สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในชุมชน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532) ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การควบคุม การประสานงาน การจัดบุคลากร และเผยแพร่ความรู้ ต่อชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชนและโรงเรียนให้ก้าวหน้าไปพร้อมกัน

สุรศักดิ์ ฉายขุนทด (2533) หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีงามระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองหรือชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า

โดยสรุปแล้ว การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง กระบวนการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชนให้เจริญก้าวหน้า

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) กล่าวถึงความสำคัญของงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยสรุป ดังนี้

การสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะชุมชนเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะอำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการบริหารงานโรงเรียน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจึงมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นการบริหารงานที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนเป็นไปโดยสะดวก

2. เป็นการบริหารงานที่ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. เป็นการบริหารงานที่ช่วยให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้

4. เป็นการบริหารงานที่ช่วยให้เข้าใจสภาพความต้องการและปัญหาของชุมชน เพื่อประกอบในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน

5. เป็นการบริหารงานที่มีส่วนให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน อันเป็นการช่วยพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง

6. การบริหารงานที่ส่งเสริมเรื่องการอยู่ร่วมกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม

7. เป็นการบริหารงานที่มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยราชการอื่น ๆ เช่น กรมการปกครอง การพัฒนาชุมชน อันเป็นผลดีกับทางราชการ

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดขอบข่ายของงานดังต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยพิจารณากิจกรรมต่อไปนี้

1.1 การประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงาน

1.2 การทำจุลสาร หรือสิ่งพิมพ์เผยแพร่

1.3 การจัดท้ายประกาศ เผยแพร่ข่าวสาร

1.4 การพบปะเยี่ยมเยียน

2. งานการให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ หมายถึง การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถของโรงเรียน

2.1 การให้บริการทางวิชาการ

2.2 ให้คำแนะนำ คำปรึกษา

2.3 ให้บริการอาคารสถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์

3. งานเกี่ยวกับกรรมการศึกษา หมายถึง การเชิญชวนหรือหาทางให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในชุมชนเข้ารับเป็นกรรมการศึกษาของโรงเรียน และให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

4. งานการรับความช่วยเหลือจากชุมชน หมายถึง การเปิดโอกาสเชิญชวนหรือหาทางให้บุคคลในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมให้ความช่วยเหลือโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.1 เชิญประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญ

4.2 เชิญบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้เป็นวิทยากร

4.3 ให้บุคคลในชุมชนได้มีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน โดยการช่วยเหลือด้านแรงงานหรือวัสดุอุปกรณ์

5. การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น หมายถึง การดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี

5.1 การให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน

5.2 การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนในกลุ่มและชุมชน

5.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน เช่น การตอบปัญหาชิงทุนการศึกษา เป็นต้น

5.4 การจัดตั้งกลุ่มหรือชมรมศิษย์เก่า หรือสมาคมครูและผู้ปกครอง

6. งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ หมายถึง กิจกรรมที่โรงเรียนเปิดโอกาส หรือชักชวนให้มีการจัดตั้งกลุ่ม ชุมรม สมาคม หรือมูลนิธิต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือบุคคลในชุมชนนั้น

3. <u>ผู้บริหารสตรี</u>

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังไม่มีผู้ทำการศึกษาไว้โดยตรง เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในด้านประวัติศาสตร์ของสตรีไทย จากแง่มุมของวัฒนธรรม กฎหมาย การเมืองและสังคม หรือลักษณะแรงงานสตรี ความคิดเห็นของกลุ่มคนที่มีต่อบทบาทและสถานภาพของสตรีไทย ภาวะผู้นำของสตรีในการปกครองท้องถิ่นของไทยและภาวะผู้นำของสตรีทางการศึกษา

3.1 สภาพทั่วไปของสตรีไทย

ในอดีตที่ผ่านมา สตรีไทยมีบทบาทในฐานะของแม่และภรรยา รับผิดชอบดูแลงานบ้าน และช่วยสามี เพราะวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมไทยเป็นตัวกำหนด (วิภา มณีเนตร, 2533) ต่อมาสภาพของสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไป สตรีไทยได้รับการศึกษามากขึ้น บางคนจึงออกมาทำงานนอกบ้าน ตามสาขาที่เรียนมา (จันทนี สันตะบุตร และ ลิ้นจี่ หะวานนท์, 2526) ซึ่งตรงกับ ฮาโรลด์ ดี. ลาสเวลส์ (Harold D.Lass Well อ้างถึงใน อภิชัย เจนธีรวงศ์, 2532) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพของสตรีในสังคมดั้งเดิมกับสตรีในสังคมแบบสมัยใหม่ว่าแตกต่างกัน คือ สตรีในสังคมสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาทางการเมืองในระดับสูงจะมีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจ มีความรอบรู้กว้างขวาง มีความเป็นอิสระ กล้าหาญที่จะแสดงความคิดอย่างเปิดเผยและเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสตรีในปัจจุบันได้มีบทบาทยิ่งขึ้นในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ คือ การที่สตรีได้รับโอกาสทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นและประสบการณ์ที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (เศวตฉัตร สุวรรณรัตน์, 2535)

3.2 สตรีกับการรับราชการ

งานราชการเป็นอาชีพที่ได้รับการยกย่องว่ามีเกียรติและมีความมั่นคง การเป็นข้าราชการแม้จะมีรายได้ไม่สูงนัก แต่ก็สามารถเลี้ยงครอบครัว และบริวารได้ เดิมการรับราชการมีแต่บุรุษ เพราะบุรุษเท่านั้นที่ได้รับการศึกษาเพื่อทำงานราชการรับใช้บ้านเมือง ต่อมาระบบการศึกษาเปิดกว้างขึ้น สตรีจึงอาศัยการศึกษาเป็นช่องทางเข้าสู่ระบบราชการ และอาศัยระบบราชการไต่เต้าขึ้นสู่การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคม เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ซึ่งกำหนดให้มีความเสมอภาคในการรับราชการ คือ ผู้มีคุณวุฒิ และคุณสมบัติตามที่กำหนดย่อมมีสิทธิแข่งขันเข้ารับราชการได้โดยไม่มีการจำกัดในเรื่องถิ่นที่อยู่ ฟื้นเพ ตระกูล ศาสนา หรือเพศ (อุทัย หิรัญโต 2507 อ้างถึงใน วิภา มณีเนตร, 2533) สตรีก็เข้ารับราชการมากขึ้นในการเข้ารับราชการของสตรี หรือการทำงานในรัฐวิสาหกิจบางตำแหน่ง สตรีมีโอกาสน้อยกว่าบุรุษ ทั้งที่กฎหมายไม่ได้กีดกันสิทธิในการทำงานในส่วนนั้น (อัมพร มีศุข, 2526)

แม้ว่าในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และการวางตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งสตรีจะมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจนถึงในระดับสูงได้นั้น ส่วนมากแล้วสตรีต้องทำงานหนัก หรือทำตัวให้เก่งกว่าจึงจะถูกมองเห็นความสามารถและได้รับการยอมรับ (จิตรการ หล่อสุวรรณรัตน์, 2530)

โดยสรุปแล้ว การเข้ารับราชการ สตรีได้รับความเสมอภาคในทางกฎหมาย แต่ไม่ได้รับความเสมอภาคในทางจิตวิทยา และจะได้รับราชการในตำแหน่งใด ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ และความถนัดของสตรีที่มีต่องานนั้น (วิภา มณีเนตร, 2533)

3.3 สตรีกับการบริหาร

ในระบบราชการความเสมอภาคในการได้รับความก้าวหน้าในการทำงานยังมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ ระหว่างบุรุษและสตรี สตรีมักถูกจำกัดให้อยู่ในขอบเขตและระดับที่ด้อยกว่าบุรุษ นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับอุปสรรค และปัญหาในการทำงานเนื่องมาจากขนบธรรมเนียมประเพณีและทัศนคติของสังคมที่ยึนยันยอมรับบทบาทเดิมของสตรี ในทางกฎหมาย ความรู้ ความสามารถ และการวางตัวเป็นเกณฑ์ที่เสริมโอกาสในการทำงานของข้าราชการสตรี และเพศไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารเลย (จิตรการ หล่อสุวรรณรัตน์, 2530)

ปัจจุบันสตรีได้รับตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษามากขึ้น สตรีหลายคนมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับโรงเรียนจนถึงระดับกระทรวง มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสตรีจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา (มาลี อังคุณานุวัติ, 2533) และอาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธภาพมากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง อาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย (Dheerakul, 1972) ลอยด์ ได้ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของนักการศึกษาสตรีสามกลุ่ม พบว่าผู้บริหารที่เป็นสตรีมีอารมณ์มั่นคง มีอำนาจ เคร่งขรึม ซื่อตรงต่อหน้าที่ ออกสังคม มีความคิดริเริ่มสุขุมฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง ควบคุมตนเองได้ และผ่อนคลายมากกว่าคนทั่วไป (Loyd, 1976)

สำหรับบทบาทการทำงานของผู้นำในท้องถิ่น ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับในบทบาททางการเมือง การปกครอง ทั้งจากประชาชน และข้าราชการบนอำเภอ และบทบาทของการเป็นผู้นำนั้นพบว่า สตรีเป็นผู้มีความสามารถ รับผิดชอบในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้านการปกครองได้ดีเช่น

เดียวกับบุรุษ (ประทีป จงสืบธรรม, 2529) ในการทำหน้าที่เป็นผู้นำของสตรีส่วนใหญ่ไม่นิยมการใช้อำนาจ ใช้วิธีสร้างความเข้าใจ ใช้ความสุภาพ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เน้นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่วนตัวของผู้นำสตรีนั้นจะมีคุณสมบัติ เป็นคนเสียสละ ซื่อตรง อดทน ใจบุญ (สมิหรา จิตตลดากร, 2529)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของจิตรการ หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) พบว่า ข้าราชการสตรีที่จะก้าวหน้าในการทำงานจนถึงระดับผู้บริหารได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีพื้นฐานความรู้ดี เหมาะสมกับงานในหน้าที่ อย่างน้อยควรมีพื้นฐานความรู้ในระดับปริญญาตรี

2. ลักษณะงานหรือสายงานที่ทำเปิดโอกาสให้สตรีได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

3. มีลักษณะความคิดและอุปนิสัยในการทำงาน ดังนี้

3.1 เป็นผู้รักความก้าวหน้า

3.2 ขวนขวายในการหาความรู้เพิ่มเติม

3.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

3.4 รู้จักแบ่งเวลาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

3.5 มีความรับผิดชอบสูง

3.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.7 มีใจรักงานและสนุกกับงานที่ทำ

3.8 สามารถตัดสินใจตัดปัญหา หรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า

3.9 มีมนุษยสัมพันธ์ดี

3.10 มีปฏิภาณไหวพริบดี

3.11 มีลักษณะของการเป็นผู้นำ

3.12 รู้จักตั้งเป้าหมาย และวางแผนในการทำงาน

3.13 มีความอดทนมั่นเพียร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.14 รู้จักแสดงความคิดเห็นและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

4. ความคิดของผู้บังคับบัญชาในการยอมรับความสามารถสตรี

5. สำหรับสตรีที่สมรสแล้ว ความเข้าใจของคู่สมรส และญาติในครอบครัวจะช่วยให้สตรีสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้เวลา กำลังความคิดต่อการทำงานจนมีโอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพได้

6. การอบรมเลี้ยงดู และลักษณะของบุคคลใกล้ชิด มีผลต่อการปรับปรุงแต่งบุคลิกภาพและการกล่อมเกลาความคิด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในชีวิตและอาชีพ

7. มีความรู้ ประสบการณ์ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอโดยการศึกษาด้วยตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาหรือดูงาน

ในปัจจุบันนี้ สภาพของสังคม ค่านิยมของคนไทยเปลี่ยนแปลงไป ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษามีมากขึ้น ทำให้เห็นว่าเพศมิได้เป็นอุปสรรคต่อการแสดงบทบาทของการทำงานของสตรีเลย (จิตรกาศ หล่อสุวรรณรัตน์, 2530)

ดังนั้น การที่กระทรวงมหาดไทย แต่งตั้งสตรีให้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดในปี พ.ศ. 2536 ก็เป็นตัวชี้ให้เห็นว่าการเป็นนักบริหารของสตรีมิได้ด้อยไปกว่าบุรุษเลย

4. <u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</u>

ผลการวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้ เป็นงานวิจัยที่มีสาระใกล้เคียง หรือตรงกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่ว ๆ ไป และการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเท่านั้น ส่วนการวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาโดยตรงนั้นยังไม่มี

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อความรู้เบื้องต้นในการอภิปรายผลต่อไป

4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

ประนอม บุญเนาว์ (2522) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคนิคและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหาร 5 ประเภท คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ-การเงิน การให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในงานดังกล่าวในระดับมาก ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลางและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารทุกประเภทมากกว่า ครู-อาจารย์ ในระดับความต้องการ ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของครู ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ไม่แตกต่างกัน

วินัย สมมิตร (2522) วิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภทในระดับมาก แต่ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ในงานอีก 4 ประเภทที่เหลือในระดับน้อย

อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมาก แต่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน และการให้บริการในระดับปานกลาง ในการปฏิบัติจริง ปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์ระหว่าง

รงเรียนกับชุมชน ในระดับกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคล และงานธุรการ-การเงิน และการให้บริการในระดับน้อยมาก

ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการการเงินและการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของอาจารย์ ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหาร และอาจารย์ไม่แตกต่างกัน ในระดับปฏิบัติจริงผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการมากกว่าอาจารย์ทุกประเภท

รังสฤษดิ์ ศรีวิชัย (2525) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีบทบาทในการตัดสินใจจากมากไปน้อย ตามลำดับ ช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการต่างกัน นอกจากนั้น พบว่าอุปสรรคในการตัดสินใจที่เป็นปัญหามาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้า ซับซ้อน นิสัยบางประการของผู้ร่วมงานช่องทางติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

นัทรี แสงทองศรีกมล (2527) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 12 ตามทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจของ Herber A. Simon 3 ข้อ ในการบริหารงาน 5 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน รวมทั้งการให้บริการ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารส่วนใหญ่ตัดสินใจ

สั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาในงานทั้ง 5 ด้าน อย่างมีหลักเกณฑ์พอควร คือ ตัดสินใจตามขั้นที่ 1 ของทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจของ Simon นั่นคือ ตัดสินใจโดยการศึกษาสถานการณ์ทั่วไปอันเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีผู้บริหารเพียงส่วนน้อยที่ตัดสินใจสั่งการอย่างไม่มีหลักการ หรือกฎเกณฑ์ คือ ใช้ดุลยพินิจ หรือประสบการณ์ของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจแต่ละคน หรือนึกเอาว่าอย่างไรเหมาะสม หรือถูกต้อง นั่นคือ สามารถตัดสินใจได้ทันที โดยใช้สามัญสำนึก หรือจากประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมา เพื่อเลือกทางที่เห็นว่าดีและถูกต้อง

สำหรับแบบของการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารร้อยละ 80.16 ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานทางการศึกษาด้วยตนเองเพียงบางหน้าที่ ลำดับรองมา คือ ร้อยละ 15.56 ตัดสินใจด้วยตนเองทุกหน้าที่และผู้บริหารร้อยละ 4.28 ที่มอบให้ผู้ช่วยหรือบุคคลอื่นตัดสินใจแทน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับมาก คือ มีอำนาจหน้าที่ไม่พอเพียง ระบบราชการล่าช้า และซับซ้อนมีกฎเกณฑ์ระเบียบมาก

ข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง คือ ขาดความรู้ในเรื่องที่ปฏิบัติ ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์และปัจจุบัน ลักษณะนิสัยบางประการของผู้ร่วมงานและค่านิยมของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ

ธานี กาทอง (2530) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ ปรากฏว่าในด้านปฏิบัติจริง ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานวิชาการ บุคลากร และความสัมพันธ์กับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษา ด้านกิจการนักเรียน งานด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่

ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตัวเอง ในงานบริหาร

การศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธีที่ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริง และตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ขนาด ที่ผู้บริหารโรงเรียนระบุเป็นปัญหา

ปัญหาลำดับที่ 1 คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการล่าช้า และมีระเบียบกฎเกณฑ์มาก

ปัญหาลำดับที่ 2 ของโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลภายนอกโรงเรียน และของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลจากผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชยกุล (2531) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนการตัดสินใจ" สำหรับตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชน และงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์

ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมที่จะแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง" เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษา ผลปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

พิมลพรรณ มุญมุกสิก (2533) วิจัยเรื่อง การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ด้วยวิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วย วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการกับงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารได้ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ คือ นโยบายวิชาการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครอง และมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2534) วิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในงานการบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธี "ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี "ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องในการบริหารงานบุคลากร ใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในการบริหารงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ "ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานกิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องในงานวิชาการ บุคลากร และธุรการการเงิน

ปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

1. ครู อาจารย์ในโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ผู้บริหารขาดความรู้ในการนิเทศงาน

จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว พอที่จะสรุปประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

1. งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารและครูอาจารย์ ในการบริหารงานที่เป็นภารกิจของโรงเรียน โดยแบ่งได้

1.1 ศึกษากระบวนการการตัดสินใจสั่งการ

1.2 ศึกษาพฤติกรรม วิธีการของการตัดสินใจสั่งการ

2. งานวิจัยบางส่วนจะเปรียบเทียบพฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารและอาจารย์ตามขนาดของโรงเรียน

3. งานวิจัยที่ศึกษาจะใช้ทฤษฎีการตัดสินใจสั่งการของ 3 นักการศึกษา คือ

- Herbert A Simon
- Victor H. Vroom and Phillip W. Yetton
- Robert Tannanbaum and Warren H. Schmitdt

โดยภาพรวมแล้ว ผู้บริหารจะใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ แบบมีข้อมูลโดยอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่ม แล้วพิจารณาตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง และให้กลุ่มประเมินทางเลือกร่วมกัน แล้วกลุ่มตัดสินใจใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีการตัดสินใจสั่งการตามรูปแบบของ Victor H. Vroom and Phillip W. Yetton มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยร่วมกับงานภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ-การเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำสตรี

ราตรี ฤทธิสาร (2523) วิจัยเรื่อง บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งมิติสัมพันธ์ภาพและมิติกิจสัมพันธ์

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีลักษณะบุคลิกภาพเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความอดทน ความมีน้ำใจ ความมีระเบียบ การรู้สำนึก การเข้าใจผู้อื่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ การเปลี่ยนแปลง ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความเป็นอิสระ ความมีอำนาจ การแสดงตัว การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร การก้าวร้าว และความสนใจทางเพศ

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีบุคลิกภาพด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือความเป็นระเบียบ ความเป็นอิสระ ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความอดทน ความสนใจทางเพศ และการก้าวร้าว แตกต่างจากเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติสัมพันธภาพ และมิติกิจสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับสูงกว่าประถมศึกษามีบุคลิกภาพด้านการก้าวร้าวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำ และบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประทีป จงสืบธรรม (2529) วิจัยเรื่อง ผู้นำสตรีในการปกครองระดับท้องถิ่นของไทย : ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรีทั่วประเทศ พ.ศ. 2528

ผลการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรี สามารถแสดงบทบาทในหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในหลาย ๆ ด้านได้ แต่ให้ความสำคัญกับบทบาทเหล่านั้นแตกต่างกันออกไป โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างสำคัญ คือ อายุ สถานภาพสมรส การมีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับอดีตผู้นำในท้องถิ่น ประสบการณ์การทำงานในชุมชนของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรี และลักษณะชุมชนที่ปกครอง ในขณะที่ตัวแปรด้านฐานะทางเศรษฐกิจไม่ได้มีอิทธิพลเลย จากการศึกษาครั้งนี้พบประเด็นที่น่าสนใจว่า ผู้นำท้องถิ่นสตรี ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับในบทบาททางการเมือง การปกครอง ทั้งจากประชาชนในชุมชน และข้าราชการบนอำเภอ อันเป็นตัวชี้ที่สำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการแสดงบทบาททางการเมืองการปกครอง และยืนยันถึงความสามารถเข้ามามีบทบาทในการเมืองระดับท้องถิ่นได้ดีไม่แพ้ชาย

สมิหรา จิตตลดากร (2529) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของสตรีในการปกครองท้องที่ของไทย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำสตรี ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 40-49 ปี สมรสแล้วอยู่กับคู่สมรส มีบุตร 1-3 คน มีอาชีพเกษตรกรรม

2. ผู้นำสตรีส่วนใหญ่จะเป็นผู้ไม่กระตือรือร้นมองโลกในแง่ดี ไม่นิยมในการใช้อำนาจ ใช้วิธีสร้างความเข้าใจให้กับประชาชน ใช้ความสุภาพทำให้คนเกรงใจ และเกรงกลัวควบคู่กัน มีการวางแผนล่วงหน้า เน้นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3. ในด้านคุณธรรมในการปกครอง สตรีผู้นำส่วนใหญ่ เป็นผู้เสียสละให้ทานทำบุญ ซื่อตรง อดทน และไม่ใช้อารมณ์ สตรีที่มาจากการเลือกตั้งจะเน้นการวางแผนการชี้แจงต่อประชาชน การทำให้คนเกรงใจ ไม่นิยมในอำนาจ และเสียสละมากกว่าสตรีผู้นำที่มาจากการแต่งตั้ง

4. สตรีผู้นำที่เป็นแบบอัตตาธิปไตย จะนิยมในอำนาจ ยกย่องเพศชาย แบ่งแยกเพศ ก้าวร้าว มีความมั่นใจในตนเองสูง ใช้ความเด็ดขาดมาก แต่เมื่อปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการ จะใช้ความสุภาพ อ่อนโยน มีการวางแผนล่วงหน้า ยิ่งสตรีเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินข้อขัดแย้งมากเท่าใด ก็ยิ่งใช้อำนาจมากขึ้น วางแผนมากขึ้น

ข้อสรุปจากการวิจัย พบว่า สตรีเข้าสู่ตำแหน่งทางการเมืองในระดับท้องถิ่นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเฉพาะตัว ครอบครัว และสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่างกัน แต่การทำงานจะใช้รูปแบบใดก็ตามก็จะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลทางการปกครอง ทำให้ชุมชนมีการพัฒนา มีความสงบสุขร่มเย็นได้

จิตรการ หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) วิจัยเรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย

ผลการวิจัยพบว่า

1. สถานภาพของสตรีไทยในระบบราชการ พบว่า โอกาสในการทำงานมีน้อยกว่าบุรุษในบางตำแหน่ง การก้าวหน้าในตำแหน่งผู้บริหาร สตรีต้องทำงานหนักจึงจะถูกยอมรับ

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรี ได้แก่ ความรู้สูง ประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาความรู้อยู่เสมอ และสภาวะทางครอบครัวของสตรี

3. บุคลิกภาพที่คาดหวังของสตรีผู้นำทางการบริหาร พบว่าต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในสังคม และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตลอดจนมีรสนิยมดีในการแต่งกายให้เหมาะสมกับกาละเทศะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่มิใช่ก้าวร้าว

4. ผู้บริหารสตรีกับบทบาทในครอบครัว ต้องสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกในครอบครัว ต้องปรับบทบาท รู้จักยืดหยุ่น ผ่อนปรน ใช้หลักจิตวิทยาเพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาต่อสัมพันธภาพในครอบครัว

5. แนวทางในการส่งเสริมบทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี พบว่าต้องมีการแก้ไขทัศนคติ และค่านิยมของสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี โดยอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐบาลและเอกชน

วิภา มณีเนตร (2533) วิจัยเรื่อง กระสวนอาชีพและปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

1. กระสวนอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 3 แบบ คือ

1.1 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู-อาจารย์ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการก่อนได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 24-28 ปี และเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนก่อนเป็นผู้บริหาร

1.2 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู-อาจารย์ มีอายุราชการก่อนได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11-16 ปี และเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนหลังจากเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว

1.3 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู-อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีอายุราชการก่อนได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 19-21 ปี และเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน หลังจากเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน คือ อุปนิสัยในการทำงาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ รักและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักวางแผน และตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

มาลี อังคุณานุวัติ (2533) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เกี่ยวกับมิติภาวะผู้นำ ทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

เรขา รัตนประสาท (2534) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปรากฏว่า เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา

เมื่อวิเคราะห์ตามระดับประสิทธิผลของการบริหาร ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40

จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำสตรี ดังที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ด้านพฤติกรรมผู้นำ จะเป็นแบบนักพัฒนามุ่งความสำเร็จของงานและของคนในระดับสูง

2. ผู้นำในระดับท้องถิ่น จะมีพฤติกรรม ผู้นำ ที่มุ่งพัฒนางานในหน้าที่อย่างเต็มที่และให้ความสำคัญกับคนในระดับมาก เช่นกัน

3. ผู้นำทางด้านการเมือง เป็นผู้ที่มีอิทธิพลจากครอบครัวเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน จะมุ่งงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

4. จากภาพรวมแล้วผู้บริหาร ผู้นำที่เป็นสตรีจะมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกัน คือ มีการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนล่วงหน้า กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ อดทน ใจกว้าง และเอาใจใส่ให้ความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย