



## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะ เป็นการกล่าวถึง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1. การตัดสินใจสั่งการ

- 1.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ
- 1.2 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ
- 1.3 หลักในการตัดสินใจสั่งการ
- 1.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ
- 1.5 องค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการ
- 1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ
- 1.7 วิธีการตัดสินใจสั่งการ
- 1.8 อุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ

### 2. การมัธยมศึกษา

- 2.1 ความหมายของมัธยมศึกษา
- 2.2 แนวคิด เกี่ยวกับการมัธยมศึกษา
- 2.3 หน้าที่ของ การมัธยมศึกษา
- 2.4 การมัธยมศึกษาในประเทศไทย

### 3. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

- 3.1 นโยบายด้านการมัธยมศึกษา
- 3.1 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 3.2 การบริหารงานวิชาการ

### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

### ความหมาย

สมคิด โชติวณิชย์ (อ้างถึงใน นงเยาว์ ชาราศรีสุทซ์, 2532) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติลงไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การบริหารหรือการจัดการใด ๆ ที่แท้จริงก็คือ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น

ภิญโญ สาธร (2510) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ โดยแยกเหตุผลเป็น 2 ประเภท คือ เหตุที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมหรือค่านิยม และเหตุผลจากข้อเท็จจริง หรือ ข้อมูลที่ได้มา

ลิริ เทศประสิทธิ์ (2529) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การไตร่ตรอง การชั่งใจ การตัดสินใจ ในการเลือกทางใดทางหนึ่ง ที่เห็นว่าเป็นทางที่ดีที่สุดในหลาย ๆ ทาง

กิติมา ปรีดีคิลก (2529) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกซึ่งถือเอาเกณฑ์ใด เกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง หากยังมีทางเลือกมากก็ยิ่งช่วยให้พิจารณาตัดสินใจได้ดีที่สุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง "การเลือกตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้"

จุมพล สวัสดิยากร (อ้างถึงใน ปกรณ์ ศรีคอนไผ่, ม.ป.พ.) ให้ความหมายการวินิจฉัยสั่งการว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการบริหาร ซึ่งทำให้งานที่เตรียมไว้พร้อมแล้วสามารถออกปฏิบัติงานได้ทันที

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (อ้างถึงใน สุเมธ เตียวอิสเรศ, 2527) ให้ความหมายการ

วินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การชั่งใจไตร่ตรองหาเหตุผลและตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ซูเมธ เดียววิเศษ (2527) สรุปว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Griffiths Daniel E. (อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ กระบวนการ หรือช่วงเวลาในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการตัดสินใจภายหลังจากการที่ได้พิจารณาไตร่ตรองเรียบร้อยแล้ว

William J. Groe (1964) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

Dalton E. McFarland (อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2535) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ กระบวนการสร้างทางเลือกการดำเนินการใด ๆ ในหลาย ๆ ทางแล้วพิจารณาตรวจสอบประเมินผล ทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปดำเนินการ"

Roald Campbell (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกลางค์, 2530) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า "การตกลงปลงใจ ตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด"

### สรุป

การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้

### ประเภทของการตัดสินใจ

Chester I. Barnard (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534) แบ่งการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจ เบื้องบน (Intermediary Decision) เกี่ยวกับการตีความตามคำสั่งและข้อเสนอแนะ

## 2. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate Decision)

เป็นการตัดสินใจตามผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา

## 3. การตัดสินใจจากผู้บริหารริเริ่มเอง (Creative Decision)

สุเมธ เทียวอิศเรศ (2527) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจสั่งการแบบนี้ไว้ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใกล้เคียงกับ Chester I. Bardnard ดังนี้

1. วินิจฉัยสั่งการ โดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า การวินิจฉัยสั่งการในกรณีเช่นนี้ อาจเป็นการตีความของคำสั่ง การนำเอาข้อเสนอนั้นไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการชนิดนี้ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจลดภาระในการวินิจฉัยสั่งการได้โดยมอบหมายความรับผิดชอบแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำบ้าง การวินิจฉัยสั่งการจะกระทำลำบาก ถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้มีอำนาจเหนือกว่า เป็นสิ่งที่ผิดศีลธรรม ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงานหรือ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ก่อนข้างลำบาก

2. วินิจฉัยสั่งการโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะอย่างนี้อาจเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจที่พอจะวินิจฉัยสั่งการ

3. วินิจฉัยสั่งการจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่ตีมิใช่เป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังต้องกล้าวินิจฉัยสั่งการในสิ่งที่ตนคิด แม้ว่าจะเกิดผลเสียแก่ตนเองในภายหลังหากการวินิจฉัยสั่งการนั้นไม่ดีพอ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะพยายามหลีกเลี่ยงในการวินิจฉัยสั่งการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะนี้

บรโรลม กุชงกุล (2510) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก (Spontaneous Decision) หรือ ความรอบรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีต เป็นแนวทางการตัดสินใจ เรื่องที่จะทำการตัดสินใจมักเป็นเรื่องที่มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับกำหนดไว้เป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีกำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับปฏิบัติ เมื่อเรื่องใดขัดต่อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ก็ไม่อาจทำการตัดสินใจสั่งการได้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การขอ

อนุญาตหรือการอนุมัติเกี่ยวกับบุคคล เป็นต้น การตัดสินใจสั่งการตามลักษณะนี้เป็นงานที่ไม่สู้มีปัญหา  
มากนัก และมัก เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Routine Decision Making) อยู่แล้ว

2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision)  
ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจตามแนวนี้อาจมีลักษณะ เป็นโครงการหรือ เป็นปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ปัญหาเหล่านี้ต้องใช้วิธีการพิจารณาประกอบ จะอาศัยเพียงกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการใช้สถิติข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ บางครั้งต้องอาศัยระบบคุณธรรมและค่านิยมทางสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2523) แบ่งประเภทการตัดสินใจตามขนาดของลักษณะความเป็นระเบียบของปัญหาการตัดสินใจ ได้แก่

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (routine)
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน (Nonroutine) การตัดสินใจประเภทนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติที่เห็นได้โดยทั่วไปนั้น การตัดสินใจส่วนมากมักจะ เกี่ยวข้องอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีสภาพลักษณะงานแบ่งเป็นสองลักษณะ คือ

1. งานที่มีส่วนประกอบเป็นระเบียบชัดเจน (Structured or Well)
2. งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบได้ยาก (Unstructured)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจของผู้บริหารตามลักษณะของงานเป็น 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine Decision Making) การตัดสินใจส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวันตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา หรือจากตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ได้

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ (Heuristie Decision Making) การตัดสินใจประเภทนี้ผู้บริหารจะให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ที่จะแสดงออกเปิดโอกาสและส่งเสริมให้แกทุกคน

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise Decision)

Making) ผู้บริหารต้องหาบทวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการตัดสินใจแบบนี้

### หลักในการตัดสินใจสั่งการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) และสุเมธ เตียววิศเรศ (2527) ได้เสนอแนวคิดในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการในเรื่องใด ๆ ควรคำนึงถึงหลักการที่จะช่วยให้เป็นการตัดสินใจที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. พยายามตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามตัดสินใจสั่งการให้มีลักษณะ เป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
3. พยายามตัดสินใจสั่งการในทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ กฎหมาย และระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ในกรณีตัดสินใจสั่งการเอง จะต้องคำนึงว่า บุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด
4. พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจสั่งการต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น ต้องวางแผนให้รัดกุม เพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติการที่เกิดขึ้นหลังจากได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ได้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย
5. พยายามตัดสินใจให้ได้ผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่จะทำการตัดสินใจสั่งการ
6. พยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจสั่งการ เมื่อประสบกับงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน โดยพยายามใช้ความสามารถของตนเอง หรือนำเอาความคิดเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาสร้างสรรค์ให้เกิดการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมกับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ให้ได้
7. พึงระลึกอยู่เสมอว่าการตัดสินใจสั่งการย่อม เป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะทำให้หน่วยงาน เจริญก้าวหน้า การตัดสินใจสั่งการไม่ควรนำเอาแนวทางเดิมซึ่งปรากฏผล

แล้วว่าไม่ก่อให้เกิดผลดีขึ้น ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นหน่วยงานย่อมจะหยุดอยู่กับที่ และอาจเป็นสาเหตุสำคัญต่อความเสื่อมสลายของหน่วยงานจนกระทั่งในที่สุดก็ไม่สามารถดำเนินงานได้ต่อไปได้

8. ต้องติดตามผลของการตัดสินใจสั่งการ เพราะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลาที่ อันจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน

9. ต้องเตรียมตัวเตรียมใจตลอดเวลาว่า การตัดสินใจสั่งการไม่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้

10. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็นที่ต้องการ และชัดเจนไม่คลุมเครือ

11. รวดเร็ว ผู้รับคำสั่งไม่ต้องเสียเวลา

12. การสั่งงานไม่ควรถือ เป็นพนันหรือการเสี่ยง

13. ถ้าสั่งแล้วเกิดผิดพลาด อย่าโยนกลองความรับผิดชอบ

14. การสั่งการอย่างเพ่งลงความเห็นว่าเป็นใครผิดใครถูก ต้องดูผลงาน หรือต้องให้โอกาสทำเสร็จเสียก่อน

อนันต์ แจงกลีบ (2514) กล่าวถึงหลักในการวินิจฉัยสั่งการโดยให้เหตุผลว่า การสั่งงานเป็นการเริ่มต้นของการดำเนินงาน เรื่องการสั่งงานมีหลักอยู่ว่าถ้าผู้รับคำสั่งเข้าใจตามคำสั่งถูกต้องและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ กิจการที่สั่งไปนั้นก็จะสำเร็จด้วยดี ดังนั้นลักษณะของคำสั่งที่ดีจึงต้องประกอบด้วย

1. คำสั่งต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ เนื่องจากสถานการณ์เป็นอย่างนั้นจึงจำเป็นต้องมีคำสั่งนี้ เพื่อให้มีการปฏิบัติกันอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นรับสถานการณ์ดังกล่าว คำสั่งที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ผู้รับคำสั่งจะเต็มใจปฏิบัติตาม เพราะเห็นว่าสมเหตุสมผล มิใช่สั่งตามอารมณ์

2. งานที่จะสั่งต้องมีลักษณะที่เป็นไปได้ ถ้างานที่สั่งเป็นงานที่สุวิสัยย่อมจะไม่ได้รับความร่วมมือ ผู้สั่งงานจะต้องรู้ถึงความสามารถของผู้รับคำสั่ง ทรัพยากรที่จะต้องใช้เวลาที่กำหนดให้เพียงพอหรือไม่

3. คำสั่งจะต้องได้รับความสมบูรณ์ คำว่าได้รับความสมบูรณ์หมายความว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งนั้นแล้ว มีความเข้าใจชัดเจนแจ้งว่าผู้สั่งต้องการอะไร

4. คำสั่งจะต้องมีลักษณะชัดเจน แน่นอน ไม่คลุมเครือ การใช้ถ้อยคำในคำสั่งจะต้องระมัดระวัง หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่อาจแปลความหมายได้หลายแง่ ผู้ออกคำสั่งจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า คำสั่งนั้นต้องการให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจ มิใช่ผู้ออกคำสั่งเห็นว่าตัวเข้าใจแล้วก็ใช้ได้

5. ถ้อยคำที่ใช้ในคำสั่งควรใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งเต็มใจ ปฏิบัติตามจึงจะได้รับความร่วมมือ ไม่จำเป็นต้องเป็นคำสั่งที่มีลักษณะวางอำนาจของผู้บังคับบัญชาเสมอไปคนทำงานด้วยใจสมัครจะได้ผลงานดีกว่าคนทำงานด้วยความกลัว

6. คำสั่งควรมีลักษณะเป็นการแนะ ดีกว่าคำสั่งที่มีลักษณะบงการ

7. การอธิบายเหตุผลประกอบการสั่งงาน มีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามปฏิบัติงานนั้นด้วยเต็มใจ ผู้บังคับบัญชาบางคนทนไม่ได้ เมื่อสั่งงานแล้วลูกน้องถามว่า "ทำไม ?" ตามหลักจิตวิทยาถือว่า การที่คนเราต้องทำอะไรตามคำสั่งคนอื่นโดยไม่ทราบว่าจะทำไปเพื่ออะไรหวังผลอะไรจากการทำงานนั้น จะขาดความรู้สึกระตือรือร้นในการทำงาน ฉะนั้น จึงเป็นการสมควรที่ผู้สั่งงานจะได้อธิบายเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นให้ผู้รับคำสั่งทราบ

#### กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจเป็นงานที่ต้องการความละเอียดอ่อน ความมีเหตุผล และความถูกต้องเหมาะสม การที่จะทำได้ผลดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยหลายสิ่งด้วยกันเป็นต้นว่า ความเป็นกลาง ความมีสติรอบคอบ ความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ ทั้งทางหลักการ ทฤษฎี และข่าวสารข้อมูล ความสามารถ ประสบการณ์ตลอดเวลา และกระบวนการขั้นตอนที่ถูกต้องด้วย ดังนั้น วิธีการขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจ ก็มีความสำคัญต่อคุณภาพของการตัดสินใจไม่น้อย มีนักวิชาการกล่าวถึงการตัดสินใจไว้ค่อนข้างมาก จึงใคร่ขอยกมากล่าวเท่าที่เห็นว่าสำคัญและเป็นประโยชน์ดังนี้

โรบินส์ (Robbins Stephen P.) อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจไว้ด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา โดยทั่วไปปัญหาหมายถึงสภาพที่ไม่เป็นที่พอใจ และความไม่



พอใจ มักจะเกิดจากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ เป็นอยู่ กับสิ่งที่ควรจะเป็น หรือที่ต้องการของผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

2. กำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ อันเป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ

3. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญมากที่สุดและเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้จะให้คะแนนกับแต่ละปัจจัยด้วยก็ดี

4. กำหนดทางเลือกที่พอจะมีความเป็นไปได้จำนวนหนึ่ง และกำหนดคุณค่าของทางเลือกตามมาตรการแต่ละอย่าง

5. เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นต่อไป เป็นการประเมินแต่ละทางเลือกว่า มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร โดยอาศัยมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ และหาค่าของแต่ละทางเลือกโดยเอาน้ำหนักของแต่ละมาตรการคูณกับคุณค่าของทางเลือก แล้วนำมารวมกันเป็นค่าทั้งหมดของแต่ละทางเลือก

6. ขั้นสุดท้าย คือการเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งน่าจะเป็นทางเลือกที่มีคะแนนมากที่สุด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### สมมติฐานการวิจัย

วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารหญิงและชาย โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

### ประชากร

ประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 115 โรงเรียน ได้ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 115 คน แยกเป็นผู้บริหารหญิง จำนวน 27 คน และผู้บริหารชาย จำนวน 86 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารหญิงและชายโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ค่าถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยคำถามมี เนื้อหาครอบคลุมงานบริหารวิชาการโรงเรียนทั้ง 11 ด้าน โดยใช้กรอบความคิดเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของ วรูม และ เขตตอน (Victor H. Vroom and Philip W. Yetton) 5 วิธี คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

## แผนภูมิที่ 1 กระบวนการตัดสินใจ



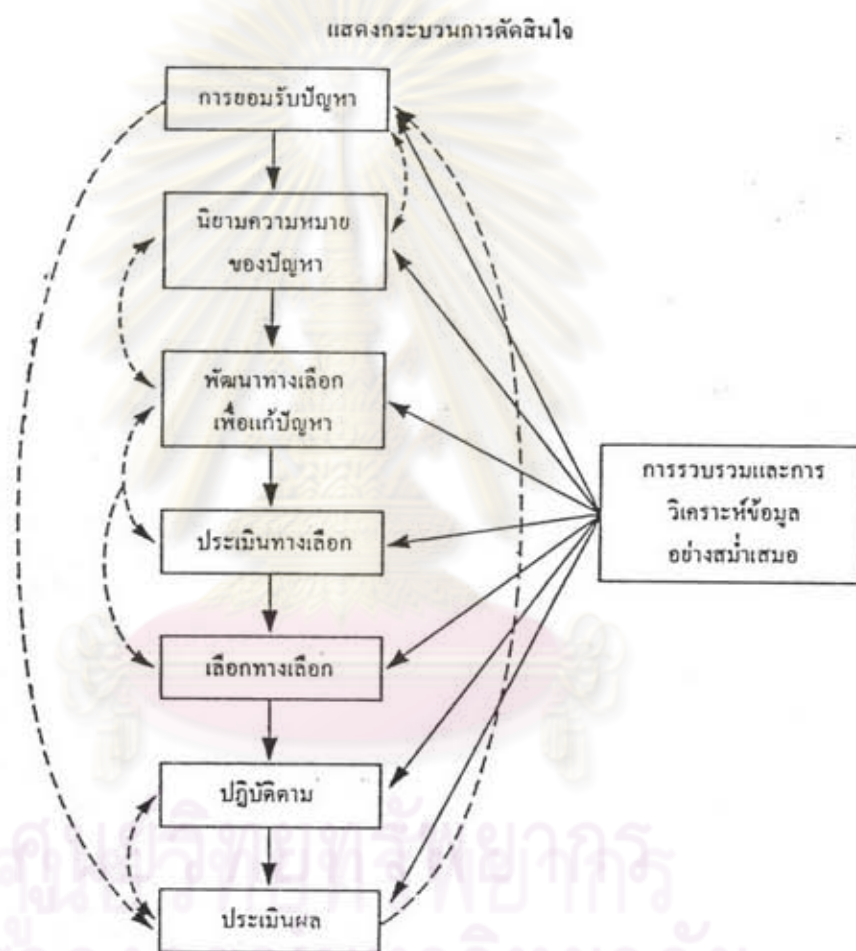
แหล่งที่มา สตีเฟน พี. โรบบินส์ (Stephen P. Robbins) อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์  
หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย-  
ธรรมศาสตร์, 2534.

ฮิวส์ (Adgar F. Huse) อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้กำหนดขั้นตอนของ  
การตัดสินใจไว้คล้ายกับโรบบินส์ (Robbins) เริ่มด้วยการทำความเข้าใจและยอมรับปัญหา ต่อไป  
เป็นการนิยามปัญหาให้ชัดเจนแล้วจึงค้นหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เมื่อมีทางเลือกจึงประเมินทางเลือก



เลือกเหล่านั้น แล้วจึงเปรียบเทียบและตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติ และ เมื่อปฏิบัติแล้วขั้นสุดท้าย เป็นการประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัตินั้น เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการ

### แผนภูมิที่ 2



แหล่งที่มา เอดการ์ เอฟ. ฮิวส์ (Edgar F. Huse) อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์  
หลักการและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย-  
ธรรมศาสตร์, 2534.

หนังสือ ทัศนาคินทร์ (2529) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการตัดสินใจโดยใช้หลัก เหตุผลมีขั้นตอนแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แน่ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น คืออะไรแน่ตัวปัญหานั้น มักจะซ่อนอยู่ หลังปรากฏการณ์ที่ได้พบเห็น หรือที่เกิดความรู้สึก จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าตัวปัญหา ที่แท้จริงนั้นคืออะไร

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริงที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ทั้งนี้ เพราะปัญหานั้นย่อมจะมี ปัจจัยมาจากที่ต่าง ๆ เช่น ปัจจัยเรื่องคน เรื่องเวลา เรื่องสถานที่ ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีข้อมูล สนับสนุนอย่างเพียงพอที่จะทำให้เชื่อว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ในบางกรณีเราไม่อาจจะหาข้อมูลที่ แท้จริงได้ ก็อาจจะต้องใช้ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น จากคำบอกเล่า หรือ ในบางกรณีอาจจะต้องใช้การสันนิษฐานหรือการอนุมานจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 หาวิธีแก้ปัญห การแก้ปัญหาอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือจะ เป็นการช่วยกันคิดแก้ปัญหาโดยบุคคลในวงงานเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะในงานนั้น หรือเป็นการเสาะหาคำแนะนำในการแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์ที่ คล้ายคลึงกัน

ขั้นที่ 4 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญห ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องใช้เวลาพิจารณาอย่างรอบคอบที่สุด เท่าที่เวลาและปัจจัยอย่างอื่นที่จะเปิดโอกาสให้ เช่น การตัดสินใจนั้น เป็นการขัดต่อกฎเกณฑ์หรือ ระเบียบที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่

ขั้นที่ 5 กำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกใช้ในขั้นที่ 4 ในขั้นนี้จะเป็น การกำหนดขั้นตอน วิธีการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด ผลสำเร็จตามที่ต้องการ และสิ่งที่จะลืมไม่ได้ก็คือการติดตามประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ตามระยะเวลาและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานรายงาน

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (อ้างถึงใน กิตติมา ปรีศรีดิסק, 2529) แบ่งกระบวนการตัดสินใจ ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. แบบคำนึงถึงผลกำไร (Maximizing Profit)
2. แบบประนีประนอม (Compromising Profit)

## 1. การตัดสินใจสั่งการแบบคำนึงถึงผลกำไร จะมีขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 กำหนดปัญหาเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะคำตอบที่ถูกต้องควรตอบคำถามที่ถูกต้องด้วย และปัญหาที่แก้ไอนั้นเป็นปัญหาที่แท้จริง สมควรแก้ไขหรือไม่
- 1.2 เก็บข้อมูล และรวบรวมทางแก้ ในขั้นนี้ต้องเก็บข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมารวบรวมเพื่อจัดหาทางแก้ไว้
- 1.3 เลือกทางแก้ ต้องเลือกทางที่เหมาะสม นั่นคือเลือกทิศทางที่ได้ผลกำไรสูงสุด หรือสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย
- 1.4 การปฏิบัติตามทางเลือกนำทางเลือกที่ตัดสินใจ เลือกแล้วไปปฏิบัติ
- 1.5 ประเมินผลและทบทวน เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่ต้องจัดกระทำหลังจากตัดสินใจกระทำไปแล้ว

2. การตัดสินใจแบบประนีประนอม เป็นการตัดสินใจด้วยจุดมุ่งหมาย ไม่ได้เพื่อประโยชน์เต็มที่แต่เป็นการออมชอมกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้องและเหมาะสมที่สุดแบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 ตั้งจุดมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 2.2 กำหนดปัญหา และวิเคราะห์
- 2.3 พิจารณาทางเลือกที่พอใจ
- 2.4 เลือกทางที่พอใจ
- 2.5 ดำเนินการตามทางเลือก

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการมีผู้ให้ทัศนะไว้หลายลักษณะ และสาระสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ก็คือการใช้วิธีการแก้ปัญหา Problem-Solving การวินิจฉัยสั่งการมีลำดับขั้น ดังนี้

1. จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา ในการวินิจฉัยสั่งการในขั้นต้นจะยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน ต่อจากนั้นจึงค่อยศึกษาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เป็นปัญหาที่เกิดจากเรื่องอะไร ฟังระลึกว่าปัญหาใหม่ที่ยอมรับนั้น อาจมีสาเหตุต่าง ๆ มากมาย และต่างคนก็จะมีความคิดแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ และประสบการณ์

วัฒนธรรม ความเข้าใจในภาษาของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นในการให้คำจำกัดความและขอบเขตของปัญหาว่ามีแค่นั้น บางครั้งเกิดจากภาษาที่ใช้ซึ่งนำไปสู่ความไม่เข้าใจ จึงเกิดปัญหาหรือบางทีเกิดจากการตีความผิดไป

2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้คือ วิเคราะห์ปัญหาที่พบและประเมินผลปัญหาให้สอดคล้องกับระบบขององค์การนั้น ๆ และนำเอาการวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละบุคคลมารวมกันและตกลงกันให้แน่นอน เพื่อที่จะให้ทุกคนพิจารณาในสิ่งเดียวกัน สำหรับการประเมินผลจะต้องพิจารณาหลายแง่หลายด้าน เช่น ปัญหานี้มีความหมายอย่างไรเกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง สามารถที่จะทำอะไรได้บ้าง

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา ในขั้นนี้จะต้องตั้งคำถามว่าวิธีแก้ปัญหานี้เรารู้ได้อย่างไรว่าเชื่อถือได้ แนวความคิดที่นำมานี้มีคุณภาพประโยชน์ต่อละบุคคลหรือกลุ่มและระดับความทะเยอทะยานของสังคม หรือของแต่ละบุคคลในด้านความต้องการ และความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจอย่างไร

4. รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้จะต้องเลือกข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เลือกโดยปราศจากอคติมีสาระประโยชน์และคุณค่าที่จะนำมาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ในการบันทึกข้อมูลเอาไว้ข้อความที่เขียนลงไปนั้น จะต้องให้ผู้อ่านเข้าใจตามเจตนาของผู้เขียน

5. กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญหา ในขั้นนี้พยายามที่จะคาดการณ์ว่าวิธีที่นำมาใช้ อาจจะแก้ปัญหาได้ เราจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี แต่ละวิธีอาจทำเป็นกลุ่ม หรือทำแต่ละกลุ่มก็ได้ เมื่อวิธีที่กำหนดให้ทำนั้นทำไม่ได้ ก็ต้องเลือกและเริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ ในขั้นนี้คำถามที่จะต้องคำนึงถึง คือ จะใช้การวินิจฉัยสั่งการอย่างไร ขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการมีแค่นั้นใครจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ เมื่อไรจะมีการวินิจฉัยสั่งการ สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มหรือไม่

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือจัดลำดับวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละวิธีถ้าใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องอาศัยมาตรฐานหรือ เกณฑ์ที่วางไว้เป็นหลัก และจะต้องดูว่าวิธีนั้นแก้ปัญหาได้หรือไม่ ไม่ใช่ถือเอาความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นหลัก ในการประเมินผล จะสังเกตได้จากคุณค่า ซึ่งแต่ละบุคคลหรือกลุ่มลงความเห็น

7. เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุดคนยอมรับมากที่สุด การเลือกจะดูได้จากวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด และวิธีที่น่าจะนำไปใช้ได้ ในเหตุการณ์นั้น

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2529) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การยอมรับความจำเป็น (need) ที่จะต้องตัดสินใจ
2. การสร้างหลักเกณฑ์ (criteria) ในการตัดสินใจ
3. การกำหนดลำดับความสำคัญ (priorities) น้ำหนัก (weights) และข้อจำกัด (limits) ของหลักเกณฑ์

4. กำหนดทางเลือกที่เหมาะสม (relevant alternative)
5. ประเมินผล (evaluate) ทางเลือกแต่ละทางด้วยหลักเกณฑ์ที่วางไว้
6. ตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด

สุสดี สัตยมาณะ (2517) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้คล้ายกับของ ไชมอน

(Simon, 1960) แต่เพิ่มการติดตามผลเข้าไว้เป็นประการที่ 4 ดังต่อไปนี้

1. การนิยามและการกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. การพิจารณากำหนดทางเลือกปฏิบัติ
3. การตัดสินใจเลือกและสั่งการให้ปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุด
4. การติดตามผล

ไชมอน (Simon, Herbert A, 1960) แสดงความเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ

สั่งการควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

ฟลิปโป (Flippo Edwin B.) อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ได้เสนอแนวคิดในการจัดลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ ดังนี้

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง แล้วพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร ชัดแจ้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้ ต้องไม่ลืมหลักการศึกษา



ถึงเหตุผลที่จะเกิดขึ้นจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้มีลักษณะ เป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบ

3. รวบรวมข้อมูลที่เป็นข่าวสาร เพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและตัวงของปัญหาให้แคบเข้าโดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมด เพราะทำให้เสียเวลานั้นเปลืองมาก

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

กริฟฟิธส์ (Griffiths Daneil E.) อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกลางส์ (2530) ได้กล่าวถึงขั้นต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. ตั้งปัญหาให้คำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด
6. เริ่มปฏิบัติทางเลือก

ก. วางโครงการแก้ปัญหา

ข. ควบคุมกิจการต่าง ๆ ในโครงการ

ค. ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

ดูแนล และโคเซนซา (Duane and Cosenza, 1988) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจ

ใจสั่งการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ตัวเลือกต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ

1. ขั้นการระบุหรือหาปัญหาในการบริหาร ผู้บริหารต้องยอมรับในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและกำหนดประเด็นของปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน
2. ขั้นค้นหาข้อมูล ข้อมูลจะเกี่ยวกับสถานการณ์ของปัญหา การระบุปัญหาจะถูกรวบรวมและจัดให้เป็นรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ปัญหา ข้อตกลง และตัวเลือกที่จะเป็นปัญหาต่อเนื่องของการวิเคราะห์ปัญหา ข้อมูลเหล่านี้จะบอกถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา สภาพปัญหาจะถูกทบทวนจากข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์ จะทำให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการ องค์ประกอบที่สำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจะ เป็นผลถึงการยอมรับ และมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูลให้ถูกต้องเพื่อแก้ปัญหาที่สงสัย
4. ขั้นการประเมินตัวเลือกในการแก้ปัญหา สาเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติที่จะรับการประเมินในกระบวนการขั้นนี้ ตัวเลือกต่าง ๆ จะได้รับการประเมินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ
5. ขั้นการตัดสินใจ เป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย คือ การตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา โดยผู้เลือกจะเลือกตามสถานการณ์ที่ได้รับการตัดสินใจก่อให้เกิดการแก้ปัญหา ผู้ตัดสินใจต้องสามารถบอกได้ว่าทำไมจึงเลือกทางเลือกนั้น

จากการที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้นำเสนอกระบวนการในการตัดสินใจสั่งการไว้หลากหลาย ซึ่งพอจะสรุปได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินปัญหา
3. รวบรวมข้อมูล
4. หาวิธีการแก้ปัญหา
5. ตั้งเกณฑ์มาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา
6. ตัดสินใจ เลือกวิธีแก้ปัญหา
7. ประเมินผล

แผนภูมิที่ 3 วงจรปฏิบัติการของการตัดสินใจ



แหล่งที่มา ฮอย และมิสเคิล Hoy, Wayne k. and Miskel, Cecil G.  
Education Administration. Mcgraw-Hill inc. New York  
 University of Michigan, 1991.

### องค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจ

กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวว่าองค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการประกอบด้วย

1. ผู้ตัดสินใจ โดยทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้มีหน้าที่กระทำ การตัดสินใจ
2. จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะทำการตัดสินใจ ต้องทราบจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและแน่นอน
3. ทางเลือก คือ การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ในการตัดสินใจ

### สั่งการ

สมยศ นาวิการ (2527) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจสั่งการ

### ดังต่อไปนี้

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

นอกจากนี้แล้ว Feldmen และ Arnold (อ้างถึงใน ชานี กาทอง, 2529)

กล่าวถึงการตัดสินใจสั่งการว่าจะ เป็นไปตามขั้นตอนดังกล่าวได้นั้น ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิ เช่น

1. เป้าหมายชัดเจน
2. สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้
3. สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้
4. มีข้อมูลที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์
5. ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผล

ซึ่ง Feldman เห็นว่าองค์ประกอบแต่ละชั้นนั้นอาจไม่ เป็นไปตามที่สรุปไว้ เช่น ผู้ที่ทำการตัดสินใจอาจไม่เห็นพ้องกันในการสรุป เป้าหมายที่สำคัญที่สุด ประการที่สอง การที่จะ รวบรวมทางเลือกมาได้ทุกทาง เพื่อจะ เปรียบ เทียบกันนั้น แทบจะ เป็นไปไม่ได้ ประการสุดท้าย มั่นยากที่จะคัด เลือกทางที่แน่ใจว่าจะให้ผลดีที่สุด เพราะ เป็นไปไม่ได้ที่จะรวบรวมวิเคราะห์ ข่าวดสารข้อมูลได้ทั้งหมดซึ่งจะใช้ในการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ดังนั้น แม้ว่าการตัดสินใจ สิ่งการจะเป็นไปตามกระบวนการ ก็ไม่แน่ว่าจะได้ทาง เลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ องค์การได้

สรุป การตัดสินใจสิ่งการในแต่ละ เรื่องแต่ละครั้งจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ

• ดังนี้

1. ผู้ทำการตัดสินใจ
2. จุดมุ่งหมาย
3. ทางเลือก
4. คุณภาพของการตัดสินใจ
5. ข้อจำกัดของเวลา
6. การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสิ่งการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า การตัดสินใจสิ่งการเป็นหัวใจของการบริหาร ถ้าผู้บริหารจะตัดสินใจสิ่งการให้ถูกต้องและ รวดเร็วที่สุด จำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องของ โครงสร้างขององค์การ อำนาจแฝง หรืออำนาจบารมี อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจฉัยสิ่งการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.1 องค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นหน่วยงานที่



เป็นไปตามแบบมีกฎเกณฑ์ เป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามระบบของสังคม หน่วยงานรูปแบบนี้จะทำให้คนสัมพันธ์กัน เป็นทางการหรือเรียกว่าองค์การในแบบซึ่งระบบงานต้องมีร่างผังสายงาน แสดงการแบ่งส่วนงาน อย่างเป็นระบบระเบียบลำดับขั้น

1.2 องค์การไม่เป็นทางการ (Informal Organization) มีความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานไม่ได้บอกไว้ในรูปแบบ ไม่เป็นระบบ เป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเกิดขึ้นเองโดยความสมัครใจ ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้จำเป็นจะต้องมีเพื่อต่อต้านหรือส่งเสริมองค์การเป็นทางการ เมื่อเกิดความไม่พอใจในการบริหารก็อาจเกิดกลุ่มไม่เป็นทางการต่อต้าน เมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ องค์การนอกแบบมักสลายตัวไป องค์การนอกแบบจะเกิดในองค์การตามแบบเสมอ นักบริหารต้องยอมรับว่าองค์การนอกแบบนี้ไม่เป็นอันตรายต่อองค์การตามแบบเลย แต่เป็นการส่งเสริมและมีประโยชน์ต่อองค์การตามแบบช่วยให้นักบริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง และมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. อำนาจแฝงหรืออำนาจบารมี (Power) เป็นสิ่งที่มีอยู่ในแต่ละคน คนที่มีตำแหน่งต่ำอาจจะมีอำนาจแฝงมากกว่าคนที่ตำแหน่งสูงก็ได้ อำนาจแฝงเทียบได้กับคำว่า อิทธิพล (Influence) ผู้ที่มีอำนาจแฝงสามารถผลักดันให้คนอื่นทำอะไรก็ได้ หรืออำนาจแฝงเนื่องจากผู้อื่นสนับสนุน เช่น ลูกนาย เสมิยน ไม่มีอำนาจทางการโดยตำแหน่ง (Authority) สิ่งใดก็ได้ แต่เสมิยนบางคนมีอำนาจแฝงมาก เช่น เป็นผู้รักษาเอกสาร ถ้าวันไหนไม่มาทำงานเมื่อหัวหน้าต้องการเอกสารก็ไม่สามารถค้นหาได้ทำให้งานหยุดชะงักได้ พวกนี้บางครั้งแอบเอาอำนาจผู้บังคับบัญชามาใช้ อำนาจแฝงนี้บางครั้งมีอิทธิพลควบคุมการตัดสินใจของคนในหน่วยงานได้

3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority) เป็นผลมาจากการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นผลของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ คนที่มีความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่มีอำนาจต่างกัน บางคนมีการวินิจฉัยสั่งการมากกว่าคนอื่น เพราะมีอำนาจมากกว่าอำนาจทางตำแหน่งมักจะมาพร้อมกับตำแหน่งงาน ใครไปอยู่กับตำแหน่งไหนก็ได้รับอำนาจจากตำแหน่งนั้น การรับคำสั่ง การออกคำสั่งต้องพิจารณาว่าตัวเรามีอำนาจในตำแหน่งหรือเปล่า

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) กิลสัน และ ออติโอเน (Gilson and

Odiorne, 1962) อ้างถึงใน ธานี กาทอง (2529) ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า หมายถึง "การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้" ซึ่งถ้าพิจารณาในการบริหารองค์การ อาจกล่าวได้ชัดเจนขึ้นว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันนี้ก็รับเอาข้อเสนอแนะ ความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กันกลับขึ้นมา จึงสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะ เป็นคำพูดอักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร ใ้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการ

กริฟฟิธส์ (Griffiths Daneil E.) อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ (2519) แนวความคิดของ Griffiths เน้นธรรมชาติของการตัดสินใจว่าต้องยึดถือหลักของธรรมชาติ คือ

1. ลักษณะผู้นำ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ (Authocratic) ผู้นำแบบตามสบาย (Laissey - faire) หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)
2. ธรรมชาติของคน
3. ธรรมชาติของสังคม เช่น สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศองค์การ
4. ธรรมชาติองค์การ ขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรม ตลอดจนเป้าหมายขององค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า ในการสั่งการเพื่อให้พฤติกรรมกาปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง และได้ผลผลิตสูงด้วยนั้น บ่อมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนประกอบของการสั่งการประการต่าง ๆ ดังนี้

- การจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมทั้งปวง
- ทักษะของผู้บริหาร หรือก็คือข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับ "คน" ที่ซึ่งผู้บริหารยึดถืออยู่
- การติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญสำหรับการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลในองค์การ
- แบบของผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะ เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการแสดงออกเพื่อการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีประสิทธิภาพต่างกัน

- บทบาทในการประสานงาน (Coordination) โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างทีมงานที่ดีให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและมีความสามัคคีในองค์การ

### การจูงใจ (Motivation)

ชงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า การจูงใจเป็นพื้นฐานของการจัดการเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานต้องอาศัยการจูงใจ คำว่า "การจูงใจ" มีพื้นฐานมาจากคำว่า "การเคลื่อนที่" ซึ่งหมายถึงความกระตือรือร้นในการทำงานนั่นเอง ผู้บริหารส่วนมากมักจะมีใจถึงความสามารถของบุคคลว่า ทำอะไรได้บ้างแต่การที่บุคคลในบุคคลหนึ่งจะทำงานเป็นผลสำเร็จออกมาได้ดี หรือมากเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การจูงใจ เป็นสำคัญ ปัญหาของนักบริหารจึงมีอยู่ว่าผู้บริหารจะจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความทุ่มเทให้ได้เป็นผลงานที่ดีได้อย่างไร ซึ่งการจะสามารถจูงใจได้ดังกล่าวนั้น ความรู้พฤติกรรมศาสตร์นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาช่วยในการศึกษาและเข้าใจถึงภาวะการจูงใจต่าง ๆ

### ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (ชงชัย สันติวงษ์ , 2531)

แรงจูงใจหรือความต้องการของคนงานในองค์การนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรทราบ เนื่องจากพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ซึ่ง A.H.Maslow ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด นับตั้งแต่เกิดจนตาย ซึ่งความจริงข้อนี้ช่วยให้ทราบว่า การจูงใจจะสามารถทำได้ตลอดเวลา
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้อง เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เท่านั้น ถ้าหากความต้องการใด ๆ ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไป ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น



อีกต่อไป

3. ความต้องการของคนนั้นมีลักษณะ เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ และขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้น ชั้นตอนต่อไปก็จะตามมา เป็นลำดับ

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจว่า จะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ

ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง  
ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้ คือ



แผนภูมิที่ 4 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

แหล่งที่มา ชงชัย สันติวงษ์ การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางร่างกาย คือ ที่อยู่อาศัย อาหาร น้ำ และยารักษาโรค เป็นต้น เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิตมนุษย์ การได้งานทำเพื่อมีรายได้ มีเงินเดือนสำหรับไปจัดหาสิ่งจำเป็นต่าง ๆ จึงเป็นเครื่องมือตอบสนอง
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่าง ๆ แล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัย และความมั่นคง เช่น การต้องการได้รับสวัสดิการทางการแพทย์ การประกันภัย ตลอดจนการต้องการมีรายได้ บำเหน็จ บำนาญ เมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น แผนงาน สวัสดิการ และการให้ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (fringe benefits) แก่พนักงานจึงเป็นเครื่องจูงใจผู้มีความสามารถได้
3. ความต้องการทางสังคม (Social of belonging needs) คือ ความต้องการที่จะมีโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ โดยต้องการจะสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพการยอมรับและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง ซึ่งจะ เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น
4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or status needs) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งการมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับและยกย่องของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา เป็นต้น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-actualization or self-realization) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ซึ่งจะมีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ตามที่แต่ละคนจะนึกคิดและถือ เป็น "ความฝันอันสูงสุด" ของตนเอง

### ทัศนคติของผู้บริหาร

ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจูงใจนั้น ทัศนคติของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อลักษณะแบบของผู้บริหารว่าจะ เป็นแบบใด ชงชัย สันติวง (2525) กล่าวว่า "ถ้าผู้บริหารมีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคนหนักไปในทาง Theory X หรือการมีทัศนคติมองว่าคนผู้ทำงานส่วนใหญ่ เป็นคนที่มีพื้นฐานไม่ดี ไม่สนใจทุ่มเททำงาน เกียจคร้าน และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องใช้วิธีการบังคับสั่งให้ทำจึงทำแล้ว ดังนั้นแบบของความเป็นผู้นำก็จะ เป็นแบบเผด็จการ หรือนิยมการใช้อำนาจหน้าที่บังคับ หรือใช้ "พระเดช" มากกว่า "พระคุณ" ในทางตรงกันข้าม ถ้าข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคนของผู้บริหาร หนักไปในทาง Theory Y หรือการมีทัศนคติเป็นไปในอีกทางที่ว่า คนทุกคนรักและชอบงานที่ทำ สนใจใฝ่หาความรับผิดชอบ สนุกกับการทำงานที่ท้าทาย และไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิด โดยสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเองได้ดังนี้ แบบของความเป็นผู้นำก็จะ เป็นแบบประชาธิปไตย ที่นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและมุ่งให้คำแนะนำปรึกษา กับลูกน้องตลอดเวลา"

ทัศนคติของผู้บริหาร หรือข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนของผู้บริหารนั้น จะบ่งชี้ถึงแนวทางการปฏิบัติต่อคนผู้ทำงานแตกต่างกันด้วย ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีวิธีการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการออกคำสั่งต่าง ๆ และพร้อมที่จะช่วยสั่งการแก้ไข เมื่อมีการปฏิบัติที่ผิดไปจากที่กำหนดไว้

### การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับสั่งการต่าง ๆ ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงาน หรือการประสานงานด้านต่าง ๆ และในขณะที่เดียวกันการติดต่อสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ในการรายงานหรือสอบถาม ตลอดจนเสนอความคิดเห็นขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกัน ดังนั้น เมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแล้ว สมพงษ์ เกษมสิน (2521) มีความเห็นว่า

"ประการแรกการติดต่อสื่อสารถูกจัดให้อยู่ในเรื่องการอำนวยความสะดวก (Directing) และประการหลังพิจารณาการติดต่อสื่อสารในลักษณะของหน้าที่การงานก็จะประจักษ์ว่า ลำดับขั้นตอนที่สำคัญเกือบทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร มีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น การควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน หรือการคลัง การงบประมาณย่อมต้องอาศัย การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น" ดังนั้นจึงมีผู้สนใจศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกัน มากมาย Hoy และ Miskel (1978) ได้วิเคราะห์การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และเสนอ หลักการกว้างๆ ดังนี้

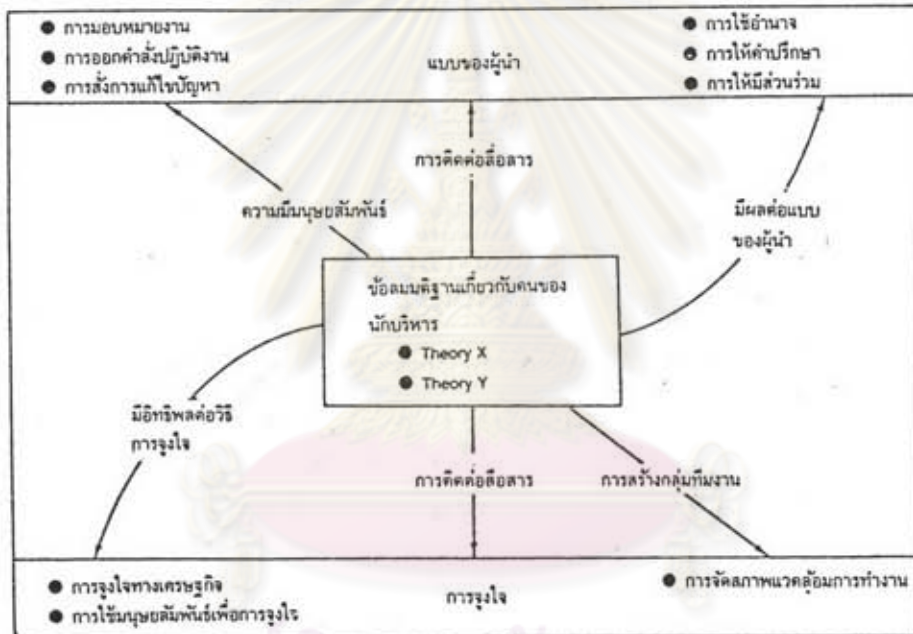
1. การติดต่อสื่อสารต้องมีจุดมุ่งหมาย ( purposive)
2. ตัวบุคคลเป็น "สาร" ที่มีความหมายโดยพฤติกรรม แม้จะไม่ตั้งใจ
3. ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) เป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อความเข้าใจระดับสูง
4. การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอยู่ทั่วไปในองค์กร
5. ช่องทางของการกระจายสาร ทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่ว่าเป็นทางการ
6. "สาร" ที่สื่อออกมาโดยถ้อยคำหรือโดยนัยอื่น ควรจะได้มีการไตร่ตรองเพื่อ

ความถูกต้องเสมอ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับข้อมูลทุกประเภททุกระดับ เช่น การอธิบาย การสอน การอนุญาต คำสั่ง ประกาศ รวมทั้งอิทธิพลที่มากกระทบ การสื่อสารจะต้องมีทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร บางครั้งผู้รับสารสื่อไม่ตรงกับผู้ส่งสาร เพราะเกิดการตีความที่แตกต่างกัน หรือตัวกลางรับสารสื่อความผิดไป ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและการตัดสินใจ

ในการบริหารนั้น ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ที่จะใช้สิทธิในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้มีการปฏิบัติเกิดขึ้น การตัดสินใจสั่งการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของงานย่อมต้องประกอบด้วย การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ วิชัย ตันศิริ (2515) อ่างโน ชานี กาทอง (2529) ให้ความเห็นว่า "กระบวนการตัดสินใจนั้นการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่สุด" เพราะการสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และเกิดความเข้าใจตรงกันของสมาชิกในองค์กร

แผนภูมิที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจสั่งการ



แสดงส่วนประกอบของการสั่งการ

แหล่งที่มา ชงชัย สันติวงษ์ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา-

### พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

การตัดสินใจของผู้นำ หรือผู้บริหารย่อมขึ้นกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership) Halpin และ Hemphill อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2532) ได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ

1. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก

2. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนเป็นหลัก แสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ

นอกจากพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจแล้ว การใช้อำนาจของผู้นำก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจ

ทรงชัย จารุภูมิ (2534) กล่าวว่า "รูปแบบของผู้นำจะเป็นอย่างไร พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้แบ่งรูปแบบการใช้อำนาจของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง บิดม้วนในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงานการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดี งานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดี งานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้ จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหา ก็เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

ในการตัดสินใจสิ่งการนั้น ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถ

แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยผู้นำซึ่งให้ความสนใจด้านงานนั้น เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยโดยนั้นจะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ของบุคคล

ซึ่งพฤติกรรม 3 แบบนี้มาจากสมมติฐาน 2 ประการ คือ แหล่งของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ และธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำที่ได้รับจากตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ และมนุษย์โดยอุปนิสัย เป็นคนเกียจคร้านและไว้อใจไม่ได้ (Theory X) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า อำนาจของผู้นำได้รับจากกลุ่มคนที่เขานำ และมนุษย์โดยพื้นฐานแล้ว ควบคุมตัวเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ในระหว่างทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม (Theory Y) ผลจากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกันนี้ทำให้ แบบเผด็จการ ผู้นำเป็นผู้ที่พิจารณาตัดสินใจในนโยบายทุกอย่าง ส่วนแบบประชาธิปไตย ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มได้อภิปรายและตัดสินใจสั่งการในนโยบายต่าง ๆ

ลูธานส์ (Luthans) อ้างถึงใน อิทธิชัย ชนเศรษฐ (2536) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท แต่ละประเภทมี 4 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ ดังนี้

#### แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. นักบริหาร (Excecutive) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งบุคลากรและงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถทั้งด้านการจูงใจคน และการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นผู้ที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม
2. นักพัฒนา (Developer) คือ ผู้ที่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรสูงและให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูงกว่าบุคลากร มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่ให้กระทบกระเทือนถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้ยึดระเบียบ (Burracrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำ ทั้งด้านบุคลากรและงาน ทำงานโดยยึดระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

### แบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

1. ผู้ประสานประโยชน์ (Compromiser) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างสูงทั้งในด้านบุคลากร และงาน แต่ไม่มีประสิทธิผล เพราะสภาพการณ์ในขณะนั้นต้องการให้ผู้นำเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือต้องการให้ผู้นำให้ความสนใจต่ำทั้งสองด้าน ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่องความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และมักเผชิญกับความกดดันทั้งจากบุคคลและสิ่งแวดล้อม

2. นักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในบุคลากรและให้ความสนใจในงานรองลงมา เป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการพัฒนาคนเกินขอบเขต (The do good) และคิดว่าความไม่ขัดแย้งคือคำตอบทุกอย่าง

3. ผู้เผด็จการ (Autocrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูงและให้ความสนใจบุคลากรรองลงมา เป็นผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มักไม่ค่อยพอใจกับสิ่งที่พบเห็น ชอบสั่งการเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้ทอดทิ้ง (Deserter) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำทั้งด้านบุคลากรและด้านงาน พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ชอบแก้ปัญหาลเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในเชิงรุก

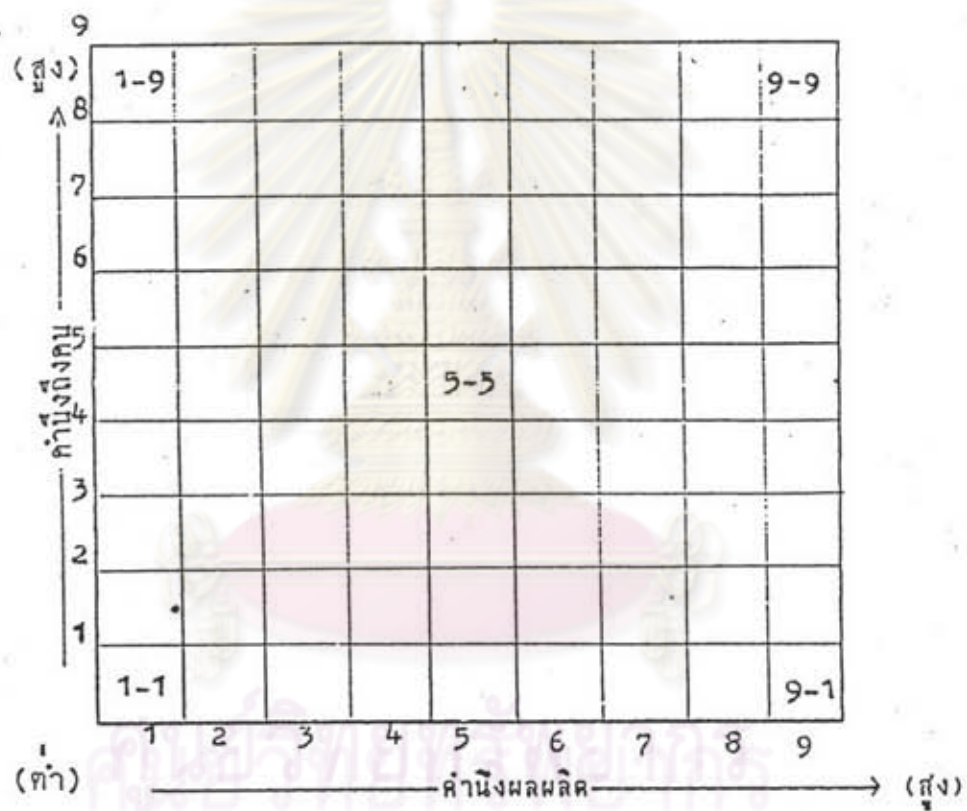
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ โดยหลักการสำคัญแล้ว ผู้ตาม ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเป็นผู้มองเห็นว่า ผู้นำใช้แบบภาวะนำได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใดนั่นเอง

อนึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น บ่อยมียุ่่มากมายหลายรูปแบบแทรกอยู่ระหว่างแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้บ่อยก่อให้เกิดวิธีการตัดสินใจสั่งการนั่นเอง



ทฤษฎีภาวะผู้นำของโอเวนส์ R.G Owens (1987) อ้างถึงใน อิทธิชัย ชนเศรษฐ (2536)

ตารางที่ 1 ตารางการบริหาร (Managerial Grid) ของโอเวนส์



ที่มา : R.G Owens, Organizational Behavior in Education.

( New Jersey : Prentic-Hall Inc. 1987.), P.113.

โอเวนส์ (Owens, 1987) ให้คำอธิบายตารางการบริหารไว้ดังนี้

1. แบบ 1, 1 คือ ผู้นำที่ทำงานเพื่อให้เสร็จ ๆ ไป โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ สนใจงานและสนใจคนน้อยมาก ไม่ตั้งใจทำงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริง
2. แบบ 9, 1 คือ ผู้นำที่ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรมุ่งสั่งการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ตนกำหนดไว้ให้สำเร็จ
3. แบบ 5, 5 คือ ผู้นำที่มุ่งงานในระดับปานกลาง ขณะเดียวกันผู้นำยังคงให้ความสนใจในการบำรุงขวัญ กำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันไปด้วย เป็นผู้นำที่ยืดสายกลาง
4. แบบ 1, 9 คือ ผู้นำที่มีความเชื่อว่า หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ผลงานขององค์กรก็จะดีตามไปด้วย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งไปทำงานโดยตรง แต่จะให้ความสนใจในสัมพันธภาพของกลุ่ม เป็นสำคัญ
5. แบบ 9, 9 คือ ผู้นำที่มีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันเขาเหล่านั้นก็สนุกสนานกับการทำงานไปด้วย ผลผลิตและความพึงพอใจในงานสามารถเกิดขึ้นได้พร้อม ๆ กัน ความร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะนำไปสู่ความเคารพ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ในตารางการบริหารมีแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ อยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลผลิต (งาน) และการคำนึงถึงคน (มนุษยสัมพันธ์)

"คำนึงถึงคน" ที่แสดงบนแกนแนวดิ่ง คนจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตรวัดแกนแนวดิ่งมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกนแนวดิ่ง หมายความว่าเขามีความสนใจในคนสูงสุด

"คำนึงถึงผลผลิต" ได้แสดงให้เห็นบนแกนแนวนอน ผลผลิตจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตรวัดบนแกนแนวนอนมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกนแนวนอนหมายความว่า เขามีความสนใจในงานสูงสุด

Simon และ Barnard (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกลางศ์, 2530) กล่าวว่า "การตัดสินใจสั่งการนั้นต้องพิจารณาถึงเขตการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะยอมรับคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากข้อขัดแย้ง

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ Organization Structure
2. อำนาจหน้าที่ Authority
3. อำนาจแฝง Power or Influence
4. การติดต่อสื่อสาร Communication
5. การจูงใจ Motivation
6. ทักษะของผู้บริหาร
7. แบบผู้นำ Leadership
8. การประสานงาน Coordination

### วิธีการตัดสินใจสั่งการ

สมยศ นาวิการ (2527) กล่าวถึง วิธีการตัดสินใจตามสถานการณ์ ดังนี้

1. แบบบังคับ (The Command Style) เป็นการตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานของความเข้าใจในสถานการณ์
2. แบบปรึกษาหารือ (The Consultation Style) เป็นการตัดสินใจที่แสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของผู้อื่น แต่รักษาสีทงของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวเอง
3. เป็นแบบเห็นพ้องต้องกัน (The Consensus Style) เป็นการตัดสินใจที่รวมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน

สวอลสัน (Swanson) อ้างถึงใน ถวิส เกื้อกูลวงศ์ (2530) เสนอรูปแบบของการตัดสินใจสั่งการของ ซึ่งได้พัฒนารูปแบบวิธีการตัดสินใจ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบแกนกลางประชาธิปไตย (Democrattic Centralist) เป็นรูปแบบที่ใช้กันบ่อยที่สุด ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น วิจารณ์ หรือเสนอแนะ แต่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียงแต่นำความคิด ข้อวิจารณ์ ข้อเสนอแนะและความรู้สึกต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ

2. รูปแบบรัฐสภา (Parliamentarian) รูปแบบนี้จะถือมติข้อตกลง โดยเปิดเสียงส่วนใหญ่เป็นหลักในการตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีส่วนในการออกเสียงเท่าเทียมกัน

3. รูปแบบตกลงใจร่วมกัน (Participant-Determining) เป็นรูปแบบที่บิคความเห็นกลุ่มเป็นเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่บิคการประนีประนอม รูปแบบนี้คล้ายกับรูปแบบรัฐสภาสมาชิกทุกคนมีสิทธิลงคะแนนเสียงเท่ากัน

จากทฤษฎีของ Swanson ตั้งกล่าว Hoy และ Miskel (1978) ได้ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจแบบรัฐสภานั้นมักเป็นแบบพวกมากลากไป ซึ่งในบางครั้งเหตุผลและข้อมูลของกลุ่มที่มีคะแนนเสียงน้อยดีกว่าก็ตาม การแก้ปัญหาดังกล่าว จึงควรเปิดโอกาสให้กลุ่มที่มีเสียงข้างน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่เสียก่อนจะมีการลงคะแนนเสียง

ทฤษฎีการตัดสินใจของโรเบิร์ต เทนเนนโบม และ ชมิดท์ (อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2535) ได้เสนอลักษณะพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้นำ 7 แบบ ที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจในแต่ละครั้ง ดังนี้

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

แบบที่ 1 ผู้นำที่ตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ผู้อื่นทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าคดีที่สุดจากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกือบกล่อม ให้อยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศ หรือ แจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงก็เปลี่ยน เป็นการใช้ศิลปะในการ เกือบกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกือบกล่อมก็เพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่ เขาตัดสินใจแล้วจะ เกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไร จึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจนั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง



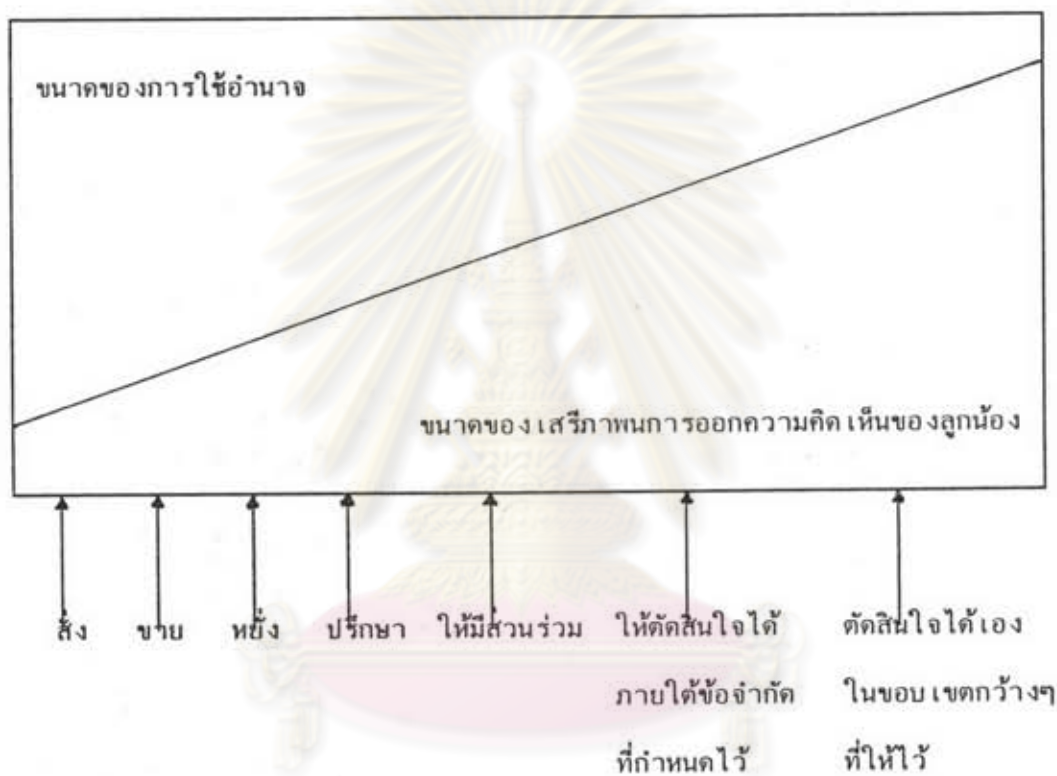
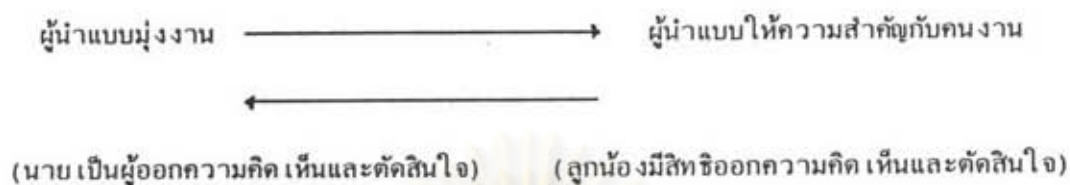
แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง เป็นโอกาสแรกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่คิดว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสรภาพมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่ากลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีไครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

Tannenbaum และ Schmidt (1958) กล่าวว่า "จากรายละเอียดในแต่ละวิธีการตัดสินใจนั้น มีอาจที่จะสรุปอย่างชัดเจนว่า แบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน" ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จัก เลือกใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ ในบางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง บางกรณีที่ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรศึกษา คือ สถานการณ์อย่างไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควรมีบทบาทขนาดไหน

### แบบของผู้นำ



ตารางที่ 3 ภาพแสดงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ 7 แบบ ตามขนาดของการใช้อำนาจ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) คัดแปลงจาก Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," Harvard Business Review, (May-June 1973) pp. 162-182.

### ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการตามสถานการณ์ (Contingency Model) ของ Vroom

และ Yetton (Victor H Vroom and Philip W Yetton, 1973)

Vroom เองได้ตั้งทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการตามสถานการณ์ (contingency Model) ของการร่วมมือในการวินิจฉัยสั่งการขึ้นมา โดยเสนอแนะว่า แทนที่หัวหน้างานจะใช้แบบการวินิจฉัยสั่งการแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะใช้แบบวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ เหล่านั้นรวม ๆ กันไป โดยคำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่างเป็นหลัก ซึ่ง Vroom เองได้แยกประเภทสถานการณ์ออกเป็น 3 แบบด้วยกัน คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการที่ต้องการคุณภาพสูง
2. การยอมรับและความผูกพันทางใจ (commitment) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาเท่าที่มีอยู่ในการพิจารณาตัดสินใจนั้น ๆ

Vroom และ Yetton ได้พยายามที่จะชี้เฉพาะลงไปที่วิธีการที่ผู้นำ "ควร" จะแสดงออก เพื่อที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในแต่ละสถานการณ์ทฤษฎีนี้ ไม่ใช่การกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าผู้นำควรจะแสดงบทบาทอย่างไรต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หากแต่จะต้องรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงจะเกิดภาวะผู้นำ Vroom และ Yetton ได้กำหนดระดับของการตัดสินใจว่ามีอยู่ 5 อย่างคือ

1. ผู้บริหารทำการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารทำการตัดสินใจเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำการตัดสินใจเอง
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงทำการตัดสินใจเอง โดยที่อาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารใช้การอธิบายโดยกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการประเมินทางเลือกร่วมกับผู้บริหาร และทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารยอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าไม่ได้เป็นการตัดสินใจของพวกเขาก็ตาม



ซึ่งจะเห็นได้ว่า แบบที่ 1 เริ่มจาก พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ไปจนถึงแบบ ประชาธิปไตย ซึ่งเป็นแบบที่ 5 โดยแบ่งตามระดับของการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ 3 กระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการเผด็จการ (Autocratic process) มีขั้นตอน ดังนี้

A1 ผู้นำตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล เท่าที่มีอยู่ขณะนั้น

A2 ผู้นำรวบรวมจากกลุ่มแล้วตัดสินใจ ในขณะที่รวบรวม ข้อมูลนั้นผู้นำ

ไม่ต้องบอกว่าปัญหาคืออะไร

2. กระบวนการหาคำตอบ (Consultative Process) มีขั้นตอนดังนี้

C1 ผู้นำบอกปัญหาให้ผู้ร่วมงานรู้โดยปรึกษาเป็นรายคน แล้วรวบรวม แนวความคิด หรือข้อเสนอแนะนั้น เป็นรายคนแล้ว นำมาใช้ในการตัดสินใจ

C2 ผู้นำแจ้งปัญหาให้สมาชิกทั้งหมดทราบในการประชุม แล้วตัดสินใจ

3. กระบวนการกลุ่ม (Group Process)

C3 ผู้นำแต่งตั้งประธานของการประชุม แจ้งปัญหาให้กลุ่มทราบและ จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพื่อให้กลุ่มพิจารณาตัดสินใจเอง ในขั้นตอนนี้ ผู้นำเองให้ข้อมูล หรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็น แต่จะต้องหลีกเลี่ยงการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในแบบที่ ตนต้องการ

Vroom และ Yetton (1973) กล่าวว่า "ประเด็นที่สำคัญก็คือการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและติดตามประเมินการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ มีการสนับสนุนการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงาน โดยการมุ่งไปสู่การพัฒนาวิธีการตัดสินใจโดยการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล (Rational Decision)

จากประสบการณ์สนามของ Coch and French (1948) Bavelas (1950) และ Strauss (1955) ตัวบ่งชี้ที่ทำให้ยอมรับว่าการเพิ่มของผลผลิตเกิดจากการให้โอกาสคนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายองค์การ (Katz and Morse, 1950 ; Vroom, 1960)

ตารางที่ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการตัดสินใจซึ่งการกับภาวะผู้นำ

	Levin, Lippitt, and White (1939)	Maier (1955)	Tannenbaum and Schmidt (1958)			Heller (1971)		Likert (1967)	
AI	แบบเผด็จการ	เผด็จการ	ตัดสินใจแล้วแจ้งให้ทราบ	ผู้บริหารอาจความคิดเห็น	ขอคำปรึกษา	ตัดสินใจแล้วอธิบายให้ทราบ	ตัดสินใจเองโดยไม่อธิบาย	ทำการตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่ (ระดับที่ 1)	(ระดับที่ 2)
AII									
CI	แบบประชาธิปไตย	ปรึกษาหารือ	เสนอการตัดสินใจโดยให้เปลี่ยนความคิดตาม	เสนอปัญหา ข้อความคิดเห็น แล้วตัดสินใจเอง	ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาหารือ (ระดับที่ 3)	เปิดโอกาสให้กลุ่มมีส่วนร่วม
CII									
GI									
GII	แบบปล่อยปละละเลย	ตัดสินใจโดยกลุ่ม	ให้มีส่วนร่วมในขอบเขตจำกัด	เปิดโอกาสให้กลุ่มร่วมกันตัดสินใจ	ปรึกษาร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา	ปรึกษาร่วมกันตัดสินใจกับผู้บังคับบัญชา	เปิดโอกาสให้กลุ่มมีส่วนร่วม
DI									

แหล่งที่มา Vroom, Victor H and Phillip W. Yetton. Leadership and

Decision Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh

Press, 1973.

วิธีการตัดสินใจซึ่งการ (Vroom & Yetton, 1973)

- AI ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้อำนาจที่มีอยู่
- AII ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา
- CI ผู้บริหารอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง
- CII ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นแก่กลุ่มเพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ
- GI เสนอปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชาและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ตัดสินใจโดยให้ความเห็นสอดคล้องกัน
- GII ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยให้ความเห็นสอดคล้องกัน
- DI มอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยปราศจากการชี้แนะจากผู้บังคับบัญชา

### อุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ

ในการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารมักจะต้องประสบก็คืออุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน การตัดสินใจสั่งการก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและเป็นหัวใจของการบริหาร จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แนวคิดในเรื่องปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการมีผู้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ได้จำแนกประเด็นที่ก่อให้เกิดปัญหาในการตัดสินใจว่าประกอบด้วย

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ
2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด
  1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ ประกอบด้วย
    - การขาดข้อมูลและข่าวสาร
    - การมีเวลาจำกัดสำหรับการตัดสินใจสั่งการ
    - การขาดความรู้และประสบการณ์
    - การขาดการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน
  2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด ประกอบด้วย
    - สมาชิกพูดบอกประเด็นของปัญหา เพื่อเบี่ยงเบนหรือลดค่าของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขว การตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาดได้
      - พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงหลักการหรือความถูกต้อง ความผิดพลาด ลักษณะนี้เกิดกับผู้บริหารที่ยึดการเมืองเป็นสรวงหวังผลชนะทางการเมืองเป็นที่ตั้ง อันเป็นมูลเหตุทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย
        - พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล
        - อ้างบารมีผู้ใหญ่ขึ้นบังหน้า ทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะ

เห็นแก่หน้าผู้ใหญ่มากกว่า เหตุผล

- ใช้การสรุปผลโดยคิดเหตุผลด้วยตนเอง ขาดข้อมูลสนับสนุน หรือประสบการณ์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึง เหตุผล

- ใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการและการเสนอรายงาน

- ใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและไร้คุณค่า

- การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป จากการวินิจฉัยเพราะหวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด

- ผู้ทำการตัดสินใจสั่งการตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับ

วินัย สมมิตร (2521) กล่าวว่า อุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร คือ

1. สมาชิกบางคนพูดนอกประเด็น เพื่อให้เกิดความไขว้เขว
2. มีการเร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความกลัวหรือวิตก ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด และ

ขาดความรอบคอบ

3. ถูกอิทธิพลครอบงำ ทำให้ตัดสินใจเพื่อผู้มีอำนาจมากกว่าใช้เหตุผลของตนเอง

4. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว

5. การใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการ ทำให้การปฏิบัติไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

สมยศ นาวิการ (2515) กล่าวถึงข้อจำกัดในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลว่า

1. ผู้บริหาร มักจะทำการตัดสินใจในขณะที่เขามีข้อมูลไม่สมบูรณ์
2. ผู้บริหาร ต้องทำการตัดสินใจโดยไม่ทราบว่าจะผลที่เกิดขึ้นในอนาคต เป็นอย่างไร
3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตัวแปรจำนวนมากและซับซ้อน จนทำให้ผู้บริหารไม่

สามารถพิจารณาตัวแปรเหล่านั้นได้ครบ ทั้งนี้ จึงไม่สามารถที่จะทราบ เลือกที่ดีที่สุดได้

เหตุผลอื่นๆที่ผู้บริหารไม่อาจมีข้อมูลที่สมบูรณ์ในขณะที่ทำการตัดสินใจ คือ พวกเขาไม่อาจพิจารณาหรือทราบทางเลือกทุกอย่างที่มีอยู่ การตัดสินใจมักจะเกี่ยวข้องกับตัวแปรค่อนข้างมากและซับซ้อน ทำให้ผู้บริหารมีข้อจำกัดในการตัดสินใจ ซึ่ง Herbert, A Simon (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2515) เรียกว่า "ความมีเหตุผลที่มีขอบเขต" พวกเขาจะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลมากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะทำได้ เพราะถูกจำกัดโดยข้อมูลที่ไม่มีเพียงพอ และความ

สามารถในการใช้ประโยชน์ของข้อมูล

ธานี กาทอง (2530) ได้วิจัยถึงปัญหาอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า

เกิดจากระบบราชการล่าช้า มีกฎเกณฑ์และระเบียบมาก และปัญหาของอิทธิพลของบุคคลทั้งในและนอกโรงเรียน

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516) ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดของข้าราชการในการตัดสินใจสั่งการ ไว้ดังนี้

1. ข้าราชการมักบิดเบือนข่าวสารบางส่วนในการเสนอผู้บังคับบัญชา โดยไม่เสนอข้อมูลที่เสียของตนเอง แต่จะเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นประโยชน์กับตนเองทดแทน
2. ข้าราชการเลือกปฏิบัติและยึดถือนโยบายเฉพาะส่วนที่เกิดผลประโยชน์กับตนเอง
3. ข้าราชการจะต้องยินยอมและปฏิบัติตามทั้ง ๆ ที่ในบางกรณีอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม
4. ข้าราชการแสดงบทบาทไปตามความรับผิดชอบที่ได้รับเพิ่มเติม และยอมเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าการปฏิบัตินั้น เป็นไปอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2524) ได้วิจัยถึงปัญหาอุปสรรค ของการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า

ข้อที่เป็นปัญหาอุปสรรคระดับมาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้า และซับซ้อนมีกฎเกณฑ์และระเบียบมาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาว ซับซ้อน ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ และปัจจุบัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (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. สาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดจากหลายสาเหตุ

2.1 ผู้ร่วมประชุม พุดนอกประเด็น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจ อาจทำให้ตัดสินใจใน

ผิดพลาด

2.2 ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว ทำให้เกิดการตัดสินใจขาด เหตุผล

2.3 การอ้างบารมีผู้ใหญ่ บังหน้า ทำให้การตัดสินใจขาด เหตุผล

2.4 การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง ไม่มีข้อมูล

2.5 การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป

2.6 ถูกอิทธิพลครอบงำ การตัดสินใจบางครั้งอาจตกอยู่ใต้อิทธิพลบังคับ

2.7 ใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษา และผูกประโยคไม่ดี

สรุป ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ จากนักศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน  
ซึ่งมีความคิดเห็นที่ตรงกันอยู่หลายประเด็นดังนี้

1. ปัญหาจากตัวผู้บริหารเอง ได้แก่

- ขาดข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ถูกต้อง และทันเหตุการณ์

- ถูกอิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจมีเหนือกว่าครอบงำ ทำให้การตัดสินใจเป็นการ

ตัดสินใจ เป็นการตอบสนองผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า

- ใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการ คำสั่งไม่ชัดเจน

- ขาดประสบการณ์หรือไม่มีความรู้ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจขอ

- บิดตัวเองเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจหรือไม่รู้ถึงผลที่

จะตามมา

2. ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

- สมาชิกพุดนอกประเด็นปัญหา

- สมาชิกไม่นำเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง ปิดเป็นข่าวสารเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลง

ข้อมูล เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

3. ปัญหาจากสิ่งแวดล้อม ได้แก่

- สภาพเศรษฐกิจ การเมือง
- สภาพสังคม วัฒนธรรม



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การมัธยมศึกษา

### ความหมายของการมัธยมศึกษา

กิบบอน (Gibbons, 1976) ศาสตราจารย์ ด้านการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย ไชมอน เฟรเซอร์ (Simon Fraser University) ได้ให้คำจำกัดความของการมัธยมศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากประถมศึกษา ซึ่งเป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงจากวัยเด็ก เข้าสู่วัยผู้ใหญ่ และจากชีวิตในโรงเรียน เข้าสู่ชีวิตที่ต้องมีหน้าที่ต่อสังคม การมัธยมศึกษาจึงเป็นการศึกษาระดับกลางที่เชื่อมโยงระหว่างประถมศึกษากับอุดมศึกษา และเป็นการจัดการศึกษาสำหรับวัยรุ่น อายุระหว่าง 12-17 ปี เป็นส่วนใหญ่ (อ้างถึงใน ทศนี วงศ์ปิ่น, 2537)

Carter v. Good (อ้างถึงใน บุทธศักดิ์ สมแสน, 2535) กล่าวว่า การมัธยมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาแก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12-17 ปี เน้นเนื้อหาในด้านการค้นคว้า การเรียนรู้ การแสดงออก ให้เข้าใจในความเป็นไปของชีวิต และพัฒนาด้านเจตคติที่จะพัฒนาสังคม ร่างกายและสติปัญญา

ภิญโญ สาร (2526) ได้กล่าวไว้ว่า การมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี ในตอนต้นให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการและวิชาชีพตามความถนัดและความสนใจอย่างกว้างขวาง ในตอนปลายให้ผู้เรียนได้เน้นการเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป

บุทธศักดิ์ สมแสน (2535) กล่าวว่า การมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาที่อยู่กลางระหว่าง การประถมศึกษา และการอุดมศึกษา เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้พื้นฐานทั่วไป วิชาชีพต่างๆและการเตรียมตัวเรียนในระดับสูงขึ้นไป และเตรียมตัวเพื่อประกอบอาชีพ ขึ้นอยู่กับความสามารถความพร้อม ความสนใจและความถนัดแต่ละบุคคล

ผกา แสงสุวรรณ (2534) กล่าวว่า การมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาที่อยู่ช่วงกลาง



ระหว่างประถมศึกษา กับอุดมศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น เป็นระยะของการศึกษาเพื่อเตรียมตัว เป็นผู้ใหญ่ต่อไป

### หลักการจัดการมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2537) ได้กล่าวถึงหลักการในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ว่า การมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชนทุกคน เพื่อให้เด็กมีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ทั้งในด้านวิชาการ และวิชาอาชีพ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ร่าเริงแจ่มใส ฟังตนเองได้ สามารถทำงานเป็นกลุ่มและหมู่คณะได้ ตระหนักในคุณค่าของการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม การสงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความเคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตและดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Lloyd E. McCleary, and Stephen P. Hencley (อ้างถึงใน ภิญญู สาธร, 2526) ได้สรุปงานวิจัยของนักการศึกษาต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับภารกิจหลักของโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ 6 ประการ คือ

1. พัฒนาเยาวชนปัญญา อุปลนิสัย และบุคลิกภาพ ของนักเรียน
2. ให้ความรู้ที่สำคัญ และความคิดต่างๆ อันเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมของประเทศตนเองและของประเทศอื่นด้วยพร้อมๆ กันไป แก่นักเรียน
3. ทำนุบำรุงและชำระรักษา ยึดมั่นและจงรักภักดี ต่อระบบการเมืองและระบบสังคมแบบประชาธิปไตยของประเทศไว้มิให้เสื่อมสูญ
4. ให้ความรู้ความชำนาญในการประกอบอาชีพตามความเหมาะสมกับบุคคลและสังคม
5. ส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต
6. ปรับปรุงหลังอำนาจส่วนบุคคลทุกชนิด ในการที่จะให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้นักเรียนวัยนี้รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็น

ประโยชน์ ทั้งแก่ตนเองและสังคม

แนวความคิด เกี่ยวกับการจัดการมัธยมศึกษา

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2537) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการจัดการมัธยมศึกษาไว้ว่า

1. เป็นการศึกษาระดับกลาง ลักษณะนี้จะเป็นสากล คือทุกประเทศจัดระบบมัธยมศึกษาไว้ในแผนการศึกษาชาติเหมือนกัน คือ เป็นระดับหลังประถมศึกษา และก่อนอุดมศึกษา การศึกษาในระดับนี้จึงมีความสำคัญมาก เพราะเป็นจุด เชื่อมของการศึกษาถึง 2 ระดับ

2. เป็นการจัดการศึกษาเพื่อวัยรุ่น ผู้จัดการศึกษาต้องคิดอยู่เสมอว่า วัยรุ่นเป็นวัยที่แตกต่างจากวัยอื่นๆ เป็นวัยที่ยากแก่การปฏิบัติต่อเขา เป็นวัยที่นักจิตวิทยาบอกว่า เป็นทั้งเด็กและผู้ใหญ่อยู่ในคนเดียวกัน เป็นวัยที่มักจะสร้างปัญหาได้แฉ่งโดยตลอด โดยเฉพาะในแง่ของการศึกษาในโรงเรียน

3. เป็นการศึกษาระดับสุดท้ายที่จะอยู่ในความควบคุม เพราะหลังจากนี้ไปไม่ว่าจะไปประกอบอาชีพ หรือไปศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา การควบคุมดูแลจะเปลี่ยนไป เป็นการดูแลตัวเองอย่างผู้ใหญ่เต็มตัว ครู อาจารย์จะเป็นเพียงที่ปรึกษาในเวลาที่เขาต้องการปรึกษาเท่านั้น

หน้าที่ของกรมมัธยมศึกษา

เบนท์ (Bent) ศาสตราจารย์อาวุโสทางการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยอาเค็นซอ (University of Arkansas) โครเนนเบิร์ก (Kronenberg) คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยอาเค็นซอ และบอร์ดแมน (Boardman) ผู้ช่วยศาสตราจารย์แห่งวิทยาลัยจอร์เจีย เซาท์เวสเทอร์น (Georgia Southeastern College) อ้างถึงใน ทัสนี วงศ์บิน (2537) ได้สรุปหน้าที่ของกรมมัธยมศึกษาไว้ในหนังสือหลักการมัธยมศึกษา (Principles of Secondary Education, 1966) ว่ามี 6 ประการ คือ

ประการแรก การมัธยมศึกษา มีหน้าที่ที่จะต้องทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เข้าใจในสิ่งแวดล้อมที่ตนอยู่ และช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ (Adaptive Function)

ประการที่สอง มีหน้าที่ปลูกฝังสิ่งที่เป็นลักษณะรวมให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เช่น การเป็นพลเมืองที่มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ รักชาติ และมีระเบียบวินัย (Interrelation Function)

ประการที่สาม มีหน้าที่เสริมความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อปลูกฝังความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดที่เป็นอิสระ (Differentiation Function)

ประการที่สี่ มีหน้าที่ในการฝึกฝนอบรมวัยรุ่นให้มีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อจัดเรื่อง การแบ่งชนชั้น เคารพในความเสมอภาคของบุคคลอื่น และชำระไว้ซึ่งการปกครองแบบประชาธิปไตย (Democratizing Function)

ประการที่ห้า มีหน้าที่ในการ เตรียมผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือการศึกษาระดับที่สูงกว่ามัธยมศึกษา (Preparation for Further Study) และประการสุดท้ายมีหน้าที่ในการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สำรวจความสนใจของตนเอง (Exploration Function)

### การมัธยมศึกษาในประเทศไทย

คำว่า "มัธยมศึกษา" เริ่มปรากฏเป็นครั้งแรกในร่างโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 ซึ่งพระยาวิสุทธิสุริยศักดิ์ (ม.ร.ว. เปีย มาลากุล) ร่างขึ้นทูลเกล้าถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ตามโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 ได้จัดการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ การเล่าเรียนสามัญและการเล่าเรียนพิเศษ

หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้กำหนดแผนการศึกษาขึ้นใหม่ เรียกว่าแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2475 ได้แบ่งการมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ตอนคือ มัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละ 4 ปี

ในปี พ.ศ. 2494 ได้มีการประกาศแผนการศึกษาชาติ ซึ่งได้แบ่งมัธยมศึกษาออกเป็น 3 สายคือ มัธยมศึกษาสายสามัญศึกษา สายวิสามัญศึกษา และสายอาชีวศึกษา



หลังการปฏิวัติ พ.ศ. 2501 ได้มีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 ในระดับประถมศึกษาได้เพิ่มจากเดิมเป็น 7 ปี และใช้ข้อยู่ถึง 16 ปี

พ.ศ. 2520 จึงประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เนื้อหาสาระของหลักสูตรจากระบบ 4:3:3:2 มาเป็น 6:3:3 คือ ป.1-6, มัธยมศึกษา 1-3, มัธยมศึกษาปลาย 1-3 (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530)

### การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### นโยบายด้านการมัธยมศึกษา

ระบบการศึกษาจากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 แบ่งการศึกษาตามแนวระบบโรงเรียนและการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ในวิถีชีวิต สำหรับการศึกษาตามแนวระบบโดยเรียนเป็น 4 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ ความคิด และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการ และวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกรงานอาชีพ

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบกรงานและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมอย่างมีสันติสุข

แนวนโยบายของรัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมัธยมศึกษา ตามแนวพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2535-2539) หมวดที่ 3 ข้อ 5 กล่าวว่า "ในการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐพึงเร่งรัดและขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อปวงชนอย่างทั่วถึง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น"

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา บรรลุเป้าประสงค์ตามแนวนโยบาย และเป็นไปอย่างสอดคล้องกับการจัดระบบการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535-2539 การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นปัจจัยประการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะมีประสิทธิภาพเพียงใด บ่มเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการเลือกแนวทางปฏิบัติอย่างเหมาะสมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจาก การบริหารการศึกษามีลักษณะแตกต่างจากการบริหารชนิดอื่น ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควร จะต้องทำความเข้าใจให้ถี่ถ้วนเกี่ยวกับลักษณะและงานของการบริหารการศึกษา เพื่อขจัดปัญหา และกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง

ผู้บริหารทุกคนซึ่ง เป็นผู้นำขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจต่าง ๆ สิ่งแรกที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กรก็คือ บทบาท ในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์ การเพราะว่าบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทใด ๆ จนอาจกล่าว ได้ว่าความ เจ็บปวดก้าวหน้าหรือความ เสื่อมขององค์กรหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหาร เป็นสำคัญ

### บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Jones and Others (1969) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือการบริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา (Secondary School Administration) ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้อง แสดงบทบาทของผู้นำดังต่อไปนี้ คือ

• เป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการ รู้จักผลิต และใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน เป็นผู้มีจริยธรรมและ คุณธรรม มีความเชื่อมั่นและ เชื่อหักค้ำศรีของเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อ การศึกษาและวิจัย ให้ความสนใจเกี่ยวกับงานวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในการจัดการเรียนการสอน และต้องประเมินตนเองเกี่ยวกับบทบาทการ เป็นผู้นำที่มีส่วนร่วมใน

การส่งเสริมการเรียนการสอนอยู่เสมอ"

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดังกล่าว เน้นไปที่การบริหารงานวิชาการเป็นหลัก อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้บริหารงานวิชาการ ดังที่ กรมสามัญศึกษา (2519) กล่าวว่า "งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน มาตรฐานการศึกษา หรือคุณภาพการศึกษา เป็นอย่างไร มีผลมาจากการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนทั้งสิ้น"

บรรจง พงศ์ศาสตร์ (2536) อติตอชิตติกรมสามัญศึกษา กล่าวว่า "ผู้บริหารโรงเรียน ควรจะมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ ต้องเป็นนักวิชาการ นักวิเคราะห์ นักแก้ปัญหา และนักประสานประโยชน์ที่ดี"

### การบริหารงานวิชาการ

**ความหมาย**

กัญญา สาธร (2520) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด"

สุมิตร คุณากร (2518) อ้างใน กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) ให้ความหมายการบริหารวิชาการว่า กิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายว่า การบริหารวิชาการคือ การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน

**สรุป** การบริหารวิชาการ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่นักเรียน

### หลักการบริหารวิชาการ

กิติมา ปรีดีดิลิก (2532) กล่าวว่า "งานบริหารวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา หรือโรงเรียนจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น ดังนั้น ในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารจะต้องมีหลักในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. จัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบาย
2. การบริหารวิชาการมุ่งร่วมมือกันทำงาน
3. ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
4. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานวิชาการ
6. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคส่งเสริมมากกว่าสอน
7. มีการให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน
8. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ
9. ให้ครูเข้าใจในวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของทุกงานที่รับผิดชอบ
10. มีการติดตามและประเมินผล

บันลือ ทฤษะวัน (2535) กล่าวว่า งานวิชาการนั้นหัวใจของงานอยู่ที่การสร้างคุณภาพการเรียนการสอนแก่เด็กผู้เรียน และการดำเนินการที่จะใช้การพัฒนาการเรียนการสอนได้ ต้องศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. มีแผนปฏิบัติการด้านวิชาการ
2. ศึกษาเรื่องหลักสูตรการสอน โครงการสอน และแผนการสอน
3. การดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน จัดตารางสอน
4. การจัดสื่อการสอน และวัสดุที่จะใช้ผลิตสื่อ
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน
6. การจัดผลและประเมินผล
7. การพัฒนาบุคลากร

8. งานด้านค้นคว้าวิจัยของการศึกษา

9. งานเผยแพร่วิชาการ

สงัด อุทรานันท์ (2526) กล่าวว่า ในการบริหารงานวิชาการ นั้น ผู้บริหารจะคำนึงถึงแต่งานวิชาการด้านเดียวไม่ได้ จะต้องคำนึงถึงงานด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไป ขอบข่ายงานวิชาการควรประกอบด้วย

1. งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ได้แก่ งานจัดบุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานบำรุงขวัญ
2. งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตรที่แผนการสอน งานจัดตารางสอนแบบเรียน หลักสูตรกับชุมชน
3. งานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ งานเตรียมการสอน งานพัฒนาเทคนิคเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการสอน
4. งานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานระเบียบนักเรียน ห้องสมุด งานบริการสื่อการสอน งานแนะแนว
5. งานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล ได้แก่ งานข้อสอบมาตรฐาน และคลังข้อสอบ งานวัดผลประเมินผล งานประเมินโครงการ
6. งานที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ งานการใช้แหล่งวิทยาการในชุมชน และงานบริหารวิชาการชุมชน

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวถึงหลักการบริหารงานวิชาการ โดยเน้นรายละเอียดของงานวิชาการ ดังนี้

1. ทิชาณาหลักสูตรที่ใช้ปู่อ่างรอบคอบ ให้รู้วัตถุประสงค์สำคัญของการสอนรายวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตรว่ามีอะไรบ้าง มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ควรนำมาปฏิบัติในการสอนเพื่อเสริมหลักสูตร หรือ เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจวิชานั้น ๆ ของนักเรียน
2. ทิชาณาแบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบโดยรอบคอบ ดูว่าเนื้อหาของแบบเรียนหรือหนังสืออ่านประกอบตรงกับหลักสูตรเพียงใด บางทีครูที่สอนจำเป็นจะต้องเพิ่มเติม แกไขหรือปรับปรุงด้วยตนเอง ตามความเหมาะสม



3. ในกรณีที่มิได้โครงการสอนอยู่แล้ว ครูจะต้องร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม และความสมบูรณ์ของโครงการสอนด้วย การพิจารณาดังกล่าว ควรเปรียบเทียบกับทางปฏิบัติด้วย เพราะบางทีโครงการสอนบางตอนไม่อาจปฏิบัติได้สมบูรณ์ หรือไม่สะดวกที่จะสอนตามลำดับนั้น ๆ ก็อาจต้องแก้ไขปรับปรุงเสียใหม่ให้เหมาะสม ถ้ายังไม่มีโครงการสอน ครูใหญ่ต้องเป็นผู้นำให้ครู ร่วมจัดทำขึ้นใช้ในโรงเรียนด้วยตนเอง เพื่อเป็นแนวทางควบคุมการสอนให้อยู่ในระเบียบแบบแผน และตรงเป้าหมายของหลักสูตร

4. พิจารณาข้อสอบวิชาต่าง ๆ ที่เคยจัดสอบมาแล้ว เพื่อทราบแนวทางของข้อสอบ เพราะโดยปกติข้อสอบและแสดงวัตถุประสงค์ ของการสอนวิชานั้น ๆ ออกมาชัดเจนดีกว่าหลักสูตร เสียอีก แนวของข้อสอบจะช่วยครูได้มากในการสอนให้ถูกทิศทาง

5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือการเปลี่ยนแบบเรียน ไม่มีประโยชน์เลย ถ้าครูไม่ยอมเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียน และสภาพแวดล้อม การปรับปรุงการสอนของครู มีความสำคัญเหนือกว่าการปรับปรุงหลักสูตรและแบบเรียน ครูใหญ่จึงควรจัดให้มีการแสดงปาฐกถา ในด้านวิชาการ ด้วยเฉพาะ เรื่องวิธีสอนให้ครูได้ฟังเป็นครั้งคราว

6. ในด้านนักเรียน ครูใหญ่ควรจัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่ง เป็นที่รู้จักกันทั่วไปมาบรรยายวิธีการเรียนที่จะก่อให้เกิดผลดีเป็นครั้งคราว

7. การกำหนดให้ครูในโรงเรียนผลัดเปลี่ยนเป็นผู้บรรยายพิเศษในการประชุมนักเรียน บางชั้นหรือทั้งโรงเรียน ช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้พิเศษเพิ่มเติมได้มาก ครูใหญ่จึงควรจัดให้มี เป็นประจำอย่างน้อย 2 ครั้ง ในภาคเรียนหนึ่ง ๆ

8. ควรนำผลการสอบของแต่ละวิชา แต่ละชั้นมาวิเคราะห์ทุกสิ้นปีการศึกษา

9. ครูใหญ่ควรชักจูงให้ครูทุกคนอ่านหนังสือ หรือตำราวิชาครูเสียบ้างเป็นครั้งคราว แม้จะเคยเรียนมาแล้ว

10. ควรมีการประชุมครูเพื่ออภิปรายปัญหาเกี่ยวกับการสอนและการเรียนของนักเรียน เสียบ้างอย่างน้อยภาคเรียนหนึ่ง ๆ ควรทำได้สัก 2 ครั้ง

11. ครูใหญ่ควรไปเยี่ยมห้องเรียน ขณะครูสอนเสียบ้าง ให้รู้ว่าในโรงเรียนครูเขา สอนกันอย่างไร และควรทำเป็นประจำจนครูรู้สึกเป็นธรรมดาที่ครูใหญ่มาขอดูการสอน

12. ครูใหญ่ควรชักจูงให้ครูที่มีชั่วโมงว่างเข้าไปนั่งดูเพื่อนครูสอนเสียบ้าง จะได้ช่วยกันตักเตือน แก้ไขวิธีสอนให้ดีขึ้น และบางที่อาจเกิดความคิดดี ๆ นำมาแก้ไขปรับปรุงตนเองได้

13. ครูใหญ่ไม่ควรแสดงการสอนให้ครูน้อยดูด้วยตนเอง เพราะอาจผิดพลาดได้ แต่ถ้าอยากให้ครูเห็นวิธีการดี ๆ อาจจะเชิญครูอื่นที่เห็นว่ามีความสามารถมาแสดงให้ดูจะดีกว่า ฟังระลึกเสมอว่าวิธีสอนของใครก็ของคนนั้น ยากจะเรียนแบบกันได้ เพราะบุคลิกภาพของครูแต่ละคนไม่เหมือนกัน นักเรียนแต่ละห้องก็ไม่เหมือนกัน

14. ในระหว่างหยุดเรียนปลายภาคโรงเรียน ควรให้มีการสัมมนาของคณะครูทั้งโรงเรียนเสียบ้าง เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอนในบรรยากาศทางวิชาการ ในการนี้โรงเรียนอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาสมทบด้วยก็ได้

15. ส่งครูไปร่วมอบรมครูที่คุรุสภา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่น เมื่อเขาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวบ้าง เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดหูเปิดตาเห็นโลกกว้าง แทนที่จะเห็นแต่โรงเรียนของตนเพียงอย่างเดียว

#### ขอบข่ายงานวิชาการ

กิตติมา ปรีดีคิลก (2532) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประการใหญ่ คือ

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

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการ

ไว้ดังนี้



1. งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการจัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตรให้พอ เพียงสำหรับการปฏิบัติงานของครู
2. งานการเรียนการสอน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
3. งานสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนด
4. งานวัดผลและประเมินผล จัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ
5. งานห้องสมุด จัดทำ และจัดหาเอกสาร หนังสือ สำหรับการค้นคว้าของครูและนักเรียนมีความรู้กว้างขวาง และทันสมัยอยู่เสมอ
6. งานนิเทศภายใน จัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ  
กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.) ได้กำหนดขอบข่ายหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแล หรือดำเนินการ การบริหารงานวิชาการดังนี้
  1. การวางแผนงานวิชาการ
    - 1.1 จัดระบบบริหารงานวิชาการ เป็นหมวดวิชา
    - 1.2 รวบรวม และจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และประชาสัมพันธ์ให้ ครู-นักเรียน ผู้ปกครองทราบ
    - 1.3 จัดทำเอกสารคู่มือครู และคู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
    - 1.4 จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานด้านวิชาการ
    - 1.5 วางแผนงานด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานวิชาการ
  2. การจัดแผนการเรียน
    - 2.1 จัดแผนการเรียนให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตร

ประจำปี

โดยคำนึงถึงความพร้อม ด้านอาคารสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและทรัพยากรของท้องถิ่น

2.2 จัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน และผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น ที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ครู-อาจารย์

2.3 จัดปฐมนิเทศนักเรียน และผู้ปกครอง เกี่ยวกับการจัดแผนการเรียน การเลือกแผนการเรียน และการลงทะเบียนเรียน

2.4 พิจารณาเลือกใช้แบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ

2.5 ประสานแผนการเรียนกับสถาบันอื่น ๆ เพื่อการศึกษาต่อ หรือประกอบอาชีพ

2.6 ประเมินผลการปรับปรุงการจัดแผนการเรียน และติดตามผลทุกระยะ

### 3. การจัดการวางแผนการเรียนการสอน

3.1 จัดให้มีตารางสอนประเภทต่าง ๆ เช่น ตารางสอนประจำชั้น ตารางสอนของครูแต่ละคน ตารางสอนประจำหมวดวิชา ตารางสอนรวม

3.2 จัดให้มีตารางการใช้ห้องเรียน และอาคารสถานที่ต่าง ๆ

3.3 การติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน

3.4 การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

3.5 จัดสอนซ่อมเสริม

### 4. การจัดการครูเข้าสอน

4.1 จัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิ หรือประสบการณ์

4.2 จัดเฉลี่ยครูให้เพียงพอ ในแต่ละหมวดวิชา

4.3 จัดครูหรือสื่อการสอนแทน กรณีที่มีครูลาหรือไปราชการ

### 5. พัฒนาการเรียนการสอน

5.1 ส่งเสริมให้ครู นำวิธีการสอนแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา พร้อมทั้งให้ครูรู้จักนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และ เน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

5.2 ควบคุมการสอนให้เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้อิงของแต่ละรายวิชา

5.3 จัดให้มีบริการแนะแนวการเรียนต่อและแนะแนวอาชีพ

5.4 จัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

5.5 ติดตามประเมินผล และพัฒนาการเรียนการสอน

#### 6. การจัดการเรียนการสอน

6.1 จัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็นรายวิชา

6.2 จัดให้ครูทำบันทึกการสอน

6.3 จัดหา วัสดุ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการสอน และอำนวยความสะดวกในการใช้

6.4 จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยากร สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ

6.5 จัดห้องสมุด และส่งเสริมให้ครู-นักเรียน ใ้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

6.6 จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษาอื่น

#### 7. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

7.1 จัดให้มีการนิเทศภายใน และจัดทำจัดหาเอกสารต่าง ๆ ทางวิชาการ

7.2 จัดการฝึกอบรมครู การประชุมสัมมนาทางวิชาการ

7.3 ส่งเสริมให้ครูผลิต เอกสารทางวิชาการ และค้นคว้าวิจัย

7.4 ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ หรือศึกษาดูงาน

#### 8. การจัดกิจกรรมนักเรียน

8.1 จัดกิจกรรมนักเรียนให้เหมาะสมกับวัย โดยให้ตรงกับความสนใจ และนโยบายของกรมฯ กระทรวง

8.2 จัดกิจกรรม เพื่อให้นักเรียนสามารถร่วมงานกับชุมชนได้

## 9. การวัดและประเมินผลการเรียน

9.1 รวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน

9.2 ชี้แจงแนวปฏิบัติ และปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัด และประเมินผล

การเรียนให้ทราบทั่วกัน

9.3 ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนตามปฏิทิน และแนวปฏิบัติที่กำหนด

9.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำธนาคารข้อสอบ

9.5 ติดตามประเมินผล และตรวจสอบหลักฐานการวัดผลการเรียนการสอน

9.6 สร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลการเรียน ตามจุดประสงค์ของ

รายวิชา

9.7 จัดให้มีเอกสารหรือแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน

พร้อมทั้งให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลและจัดเก็บเป็นระบบ และอำนวยความสะดวกในการใช้

9.8 จัดให้มีการรายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผลให้ถูกต้อง เป็น

ปัจจุบัน

9.9 ควบคุมและตรวจสอบให้การวัดผลและประเมินผลการเรียน เป็นไปตาม

ระเบียบโดยเคร่งครัด

## 10. งานทะเบียนนักเรียน

จัดให้มีทะเบียนนักเรียน หรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน พร้อมทั้งจัดระบบการ

เก็บรักษาที่ปลอดภัย และให้มีระบบการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว

## 11. การประเมินผลงานวิชาการ

11.1 จัดให้มีการประเมินผลงานวิชาการทุกระยะ

11.2 ตรวจสอบหลักฐานการดำเนินงานทางวิชาการ

11.3 วิเคราะห์ผลการประเมินผลงานวิชาการและนำผลไปใช้ในการปรับปรุง

งานวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**สรุป** งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด อุทัย บุญประเสริฐ (2528) \* กล่าวว่า งานวิชาการมีจุดศูนย์รวมอยู่ที่การดำเนินการเรียนการสอน เพื่อให้เด็กมีคุณลักษณะที่ต้องการ \*

ดังนั้น งานวิชาการจึงครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การจัดแผนการเรียน
3. การจัดตารางสอน
4. การจัดครูเข้าสอน
5. การจัดการเรียนการสอน
6. การพัฒนาการเรียนการสอน
7. การพัฒนาครูด้านวิชาการ
8. การจัดกิจกรรมนักเรียน
9. การประเมินผลการเรียน
10. งานทะเบียนนักเรียน
11. การประเมินผลงานวิชาการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลงานวิจัยที่มี เนื้อหาสาระใกล้เคียงกับ เรื่องที่ผู้วิจัยสนใจ เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

ประนอม บุญเนา (2522) ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหาร 5 ประเภท คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ-การเงิน การให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในงานดังกล่าว ในระดับมาก ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งาน

กิจการนักศึกษา และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลางและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารทุกประเภท มากกว่า ครู-อาจารย์ ในระดับความต้องการ ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของครู ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ไม่แตกต่างกัน

วินัย สมมิตร (2522) วิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภทในระดับมาก แต่ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในงานอีก 4 ประเภทที่เหลือในระดับน้อย

อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจกรรมนักศึกษา และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมากแต่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน และการให้บริการในระดับปานกลาง ในการปฏิบัติจริง ปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคลและงานธุรการ การเงิน และการให้บริการในระดับน้อยมาก

ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการการเงินและการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของอาจารย์ ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหาร และอาจารย์ไม่แตกต่างกัน ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการมากกว่าอาจารย์ทุกประเภท



ธานี กาทอง (2530) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ ปรากฏว่าในด้านปฏิบัติจริง ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยการอภิปรายปัญหา ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานวิชาการ บุคลากร และความสัมพันธ์กับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหาร การศึกษา ด้านกิจการนักเรียน งานด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่

ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ผู้บริหารอภิปรายปัญหา ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษา ด้านบุคลากร และใช้วิธีที่ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานบริหารการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

ชัยวัฒน์ เรื่อง วาณิชชกุล (2531) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชน และงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

เรียนและงานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมที่จะแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง" เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษา ผลปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

จงกลณี บศบรรดาหัตถ์ (2534) วิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในงานการบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธี "ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี "ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มืออยู่" และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องในการบริหารงานบุคลากร ใช้วิธีอภิปรายปัญหา ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในการบริหารงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่

สาบฝน เจริญ (2535) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ในงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน ผู้บริหารใช้วิธี "ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ในการบริหารงานวิชาการใช้วิธี "ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ" ในการบริหารงานบุคลากร และงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ใช้วิธี "ผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์หรือกลุ่มอาจารย์

ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้" ในการบริหารกิจการนักเรียน ใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมกับ คณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ในงานบริหารความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการโดยวิธี "ผู้บริหารร่วมกับ คณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ในงานบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี "ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ" ในงานบริหารบุคลากร และธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่

ปัญหาการตัดสินใจสั่งการนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ตัดสินใจสั่งการไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ปัญหารองลงมา คือ ปัญหาข้อจำกัดของเวลา

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

**Unger Pamela Klein (1994)** ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครูในโรงเรียนที่มีผู้บริหารต่างประเทศกัน

การศึกษาครั้งนี้ เพื่อดูว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้บริหารกันในโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครู-อาจารย์ ในชั้นเรียน และบทบาทในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน เพศต่างกัน ประสบการณ์และจำนวนปีในการทำงานของผู้บริหาร

วิธีดำเนินการวิจัยในการวิจัยใช้แบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู-อาจารย์ จำนวน 592 คน สุ่มตัวอย่างง่าย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนคิดเป็นร้อยละ 78 โรงเรียนที่ใช้เก็บข้อมูล จำนวน 63 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นหญิง 32 โรงเรียน และมีผู้บริหารชาย 31 โรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นชาย ครูในโรงเรียนมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นหญิง โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูไม่สัมพันธ์กับจำนวนปีและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร โอกาสในการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กับขนาดโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บทบาทในการตัดสินใจสั่งการไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างครู-อาจารย์ที่ต่างเพศกัน จำนวนปีและประสบการณ์ในการทำงานของครูไม่สัมพันธ์กัน โอกาสในการมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจและบทบาทในการตัดสินใจของครู

**Crawford. Patricia M (1994)** ทำการวิจัย เรื่องระดับการตัดสินใจสั่งการ :  
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครู-อาจารย์

เป็นศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครู-อาจารย์ ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารในเท็กซัสโดยครอบคลุมงานเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายขององค์กร หลักสูตร การเงินการจัด  
องค์กร และการจัดและแบ่งงาน

วิธีดำเนินการวิจัยใช้วิธีเคลฟายเทคนิค (Delphi technique) โดยใช้แบบสอบถาม  
(Questionnaires) สอบถาม ผู้บริหาร 4 รอบ รอบแรกสอบถามความคิดเห็นและทัศนคติในการ  
แบ่งความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ เกี่ยวกับงานในโรงเรียน รอบที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับใน  
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในภารกิจที่ผู้บริหารรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ และนำไปใช้สอบ  
ถามในรอบที่ 3 รอบที่ 4 ใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาเป็นลำดับ สอบถามซ้ำ เพื่อดูความตรงของ  
เนื้อหาและความเที่ยงในการตอบแบบสอบถาม

ผลจากการสอบถามพบว่า ในด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายมี เมื่อ เปอร์เซนต์สูงกว่าค่าตัว  
กลางเลขคณิต (Median) ด้านการเงิน มีเปอร์เซนต์ต่ำกว่าค่าตัวกลางเลขคณิต ในการสอบถาม  
รอบที่ 4 จาก 135 ข้อ มี 123 ข้อที่มีค่าสูงขึ้น และมี 3 ข้อที่คงเดิมและอีก 9 ข้อที่ต่ำลง

สรุปการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนครูอาจารย์  
ในการมีส่วนร่วมกับการกำหนดจุดมุ่งหมายและการแบ่งงานในองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะ  
จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานวิชาการ ความก้าวหน้าของนักเรียน และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์  
สูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอน

ในด้านหลักสูตรและการจัดองค์กร ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมครูอาจารย์ภายใน  
ขอบเขต ผู้บริหารส่วนมากมักยึดอัดที่จะให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานการเงิน  
และงบประมาณขององค์กรและ เป็นส่วนที่สร้างความขัดแย้งในองค์กร

ในการให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องใดนั้น มักจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและความ  
เชื่อของผู้บริหาร ความสนใจและความเชี่ยวชาญของครูอาจารย์เอง

Johnson, Melody Ann (1991) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในรัฐเท็กซัส

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเปรียบเทียบภาวะผู้นำกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร และโครงสร้างองค์การในโรงเรียนมัธยมที่มีผลสัมฤทธิ์ดีกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ไม่ดี ตัวบ่งชี้ก็คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีคะแนนตามเกณฑ์ที่รัฐได้กำหนดไว้ โดยใช้ข้อสอบมาตรฐาน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ครอบคลุมการวัดแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำและระดับการแบ่งหน้าที่การตัดสินใจและความร่วมมือกันทำงานในวิทยาลัยซึ่งมีอัตราความเสี่ยงสูงต่อความสำเร็จของนักเรียน

กลุ่มประชากร ใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเท็กซัสจำนวน 34 โรงเรียน โดยคัดเลือกโรงเรียนที่มีระดับการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำช่วง 3 ปี ที่ใช้แบบทดสอบมาตรฐานของรัฐโดยแบ่งเป็นระดับสูง 18 โรงเรียน ระดับต่ำ 18 โรงเรียน

แบบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารและการจัดองค์การแบบรูปนัย (Formalization) และองค์การแบบรวมอำนาจ (Centralization) ถูกนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อดูความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อความสัมฤทธิ์ของนักเรียน การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นวิเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ วิเคราะห์จากกฎระเบียบและวินัยครู และใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสังเกตการทำงานในโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โรงเรียนที่มีการจัดรูปแบบองค์การดี ผู้บริหารจะมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการด้วย ผู้บริหารที่มีการจัดระบบองค์การดี มักจะให้ความสำคัญต่องานวิชาการและผู้บริหารก็จะเป็นผู้ทำทางวิชาการ มีการใช้สื่อนวัตกรรมสูงและมีการปรับปรุงการเรียนการสอนตลอดเวลา ส่วนโรงเรียนที่ระดับความสัมฤทธิ์ต่ำ มักจะเกิดจากการควบคุมดูแลของผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ

Braddy, Dina Anderson (1992) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ในเซาท์คาโรไลนา

ประชากรเป็นครูจำนวน 3 โรงเรียนละ 15 คน ได้ประชากรทั้งสิ้น 450 คน ในจำนวนนี้



เป็นโรงเรียนประถมศึกษา 22 โรงเรียนและมัธยมศึกษา 8 โรงเรียน เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์แบบทางเดียว โดยใช้การทดสอบของเซฟเฟ่ ผลการวิเคราะห์พบว่า

- ระดับในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทั้งครู ุภระดมและมัธยมตามที่เป็นจริงต่ำกว่าความต้องการ
- ระดับในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ุภระดมสูงกว่าครูโรงเรียนมัธยม
- ระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีระดับต่ำกว่าความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานวิชาการและหลักสูตร
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำ
- ความคิดเห็นของครูกับผู้บริหารไม่ตรงกันเกี่ยวกับโอกาสในการมีส่วนร่วมจริงกับความต้องการมีส่วนร่วม
- ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสตรีเข้มแข็งกว่าผู้บริหารชาย

Brunson, Debora Bradley (1992) ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำและระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา แคลิฟอร์เนียใต้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในแคลิฟอร์เนียใต้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ดูแลโรงเรียนระดับประถมวัยจนถึงเกรด 6 โดยใช้แบบทดสอบประสิทธิภาพผู้นำ The Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) ซึ่งพัฒนาโดย K.H. Blanchard and P.Hersey.

จากการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะบุคลิกภาพของผู้บริหาร พื้นฐานการศึกษา อายุ และประสบการณ์ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาขึ้นไป เห็นว่าควรให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินของโรงเรียนรวมทั้งการกำกับดูแลการพัฒนาและการบริหารโรงเรียน