



**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนซึ่งเอกชนเป็นผู้ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระจากหน่วยงานของรัฐ แต่ในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนกำลังประสบปัญหาในการบริหารโรงเรียนให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ เพราะถูกกระทบจากสิ่งแวดล้อมอันไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของโรงเรียนเอกชน ดังนั้นการทำความเข้าใจและการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจึงเป็นเรื่องจำเป็นในการส่งเสริมคุณภาพเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน และการตัดสินใจสิ่งการก็เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งจะใช้ในการบริหารงานการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน รวมทั้งการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสิ่งการ ก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารเช่นเดียวกัน ดังนั้นในการทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงขอเสนอเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 กระบวนการบริหาร
- ตอนที่ 2 การตัดสินใจสิ่งการ
- ตอนที่ 3 ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
- ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ตอนที่ 1 กระบวนการบริหาร**

**ความหมายของการบริหาร**

ถ้าจะให้ความหมายสั้นๆว่า "การบริหารคือการทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ(Drucker อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2533)แล้ว จะเห็นได้ว่าเราสามารถมองงานบริหารได้ใน 3 มุมมองด้วยกันคือ

ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตน เป็นผู้นำภายใน

ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบบริหารกรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้งานบังเกิดผล (ชงชัย สิ้นดีวงศ์, 2533)

จากความหมายของการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงสรุปว่า การบริหารคือการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดระเบียบการใช้ทรัพยากรการบริหาร พร้อมทั้งกำกับดูแล และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถทำงานนั้นสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### กระบวนการบริหาร

เมื่อผู้บริหารมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กิจกรรมการบริหารนั้นเป็นกิจกรรมกลุ่ม จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นแนวทางในการบริหารงานอย่างมีระบบซึ่งจะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้อย่างมากมาย โดยแต่ละทฤษฎีจะมีขั้นตอนที่เหมือนกัน คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้าง อาทิ เช่น

Fayol(1971) ได้แสดงความคิดเห็นว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย

1. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การศึกษางานในอนาคต และจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (To Organize) หมายถึง การรวบรวมวัสดุ เครื่องมือ และกำลังคนแล้วจัดแบ่งกลุ่ม และกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงานในหน่วย

3. การบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การบังคับบัญชา สั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน

4. การประสานงาน (To Co-ordinate) หมายถึง การประสานงานให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน

5. การควบคุม (To Control) หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์ หรือตามคำสั่งที่ได้กำหนดไว้ให้แล้ว

ส่วนกระบวนการบริหารที่นิยมเรียกว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย มีขั้นตอนและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยการกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่ซึ่งต่ำลดหลั่นกันลงไป

3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึงการบริหารงานอันเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน นับตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขึ้นและลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึงการวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางาน โดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ อันจะก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานใหญ่หรือองค์การร่วมกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ การรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการ

วิจัยประเมินผล และตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันที่ และเหมาะสม

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน หรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม (Gulick and Lyndall, 1937)

และถ้าจะมองว่าในการที่จะวางแผนได้จำเป็นจะต้องกำหนดนโยบาย และรู้อำนาจหน้าที่เสียก่อน จึงจะสามารถทำการวางแผนให้เป็นไปตามนโยบาย และก่อนที่จะวางแผนจะต้องรู้ด้วยว่า อำนาจหน้าที่มีอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เพื่อที่จะได้วางแผนงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จำเป็นต้องเพิ่ม นโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย ซึ่งเมื่อนำตัวอักษรตัวต้นมาเรียงกันจะเป็น "PAPOSDCORB" ( ดร. ชูบ กาญจนประกร อ้างถึงใน หวน พันธุ์พันธ์, 2528)

นอกจากนี้แล้วอาจลำดับขั้นของกระบวนการบริหารไว้ได้อีกแนวทาง คือแบ่งเป็น 10 ขั้น ได้แก่

- 1 การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน
- 2 การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน
- 3 การกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบหรืออำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
- 4 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความเหมาะสม
- 5 การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน
- 6 การพยายามดำเนินการทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของงาน
- 7 การจัดให้มีการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีคณะกรรมการต่างๆ เป็นสื่อกลางในการประสานงาน
- 8 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 9 การประเมินผลงานเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

10 การเตรียมแผนงาน โครงการสำหรับอนาคต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Tead, 1951)

เมื่อมีการพยายามประมวลความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ซึ่งนักบริหารทั้งหลาย ได้เสนอรูปแบบไว้ ปรากฏว่า ได้รายการหรือขั้นตอนในกระบวนการบริหาร จำนวนทั้งสิ้น 35 รายการ แล้วนำรายการทั้ง 35 รายการของกระบวนการบริหารมาวิเคราะห์ ได้พบว่า มีการซ้ำซ้อนกันมาก คงต่างเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น ต่อจากนั้นจึงได้สรุปกระบวนการบริหาร ออกมาได้เป็น 7 ประการด้วยกัน เมื่อนำตัวหน้ามาเรียงกันจะได้ "DEPOCICE" ได้แก่

- 1 การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making)
- 2 การวางแผน (Planning)
- 3 การจัดองค์การ (Organizing)
- 4 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 5 การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (Influencing)
- 6 การประสานงาน (Co-ordinating)
- 7 การประเมินผล (Evaluation) (Gregg, อ้างถึงใน วิทยุโทษ สาร, 2526)

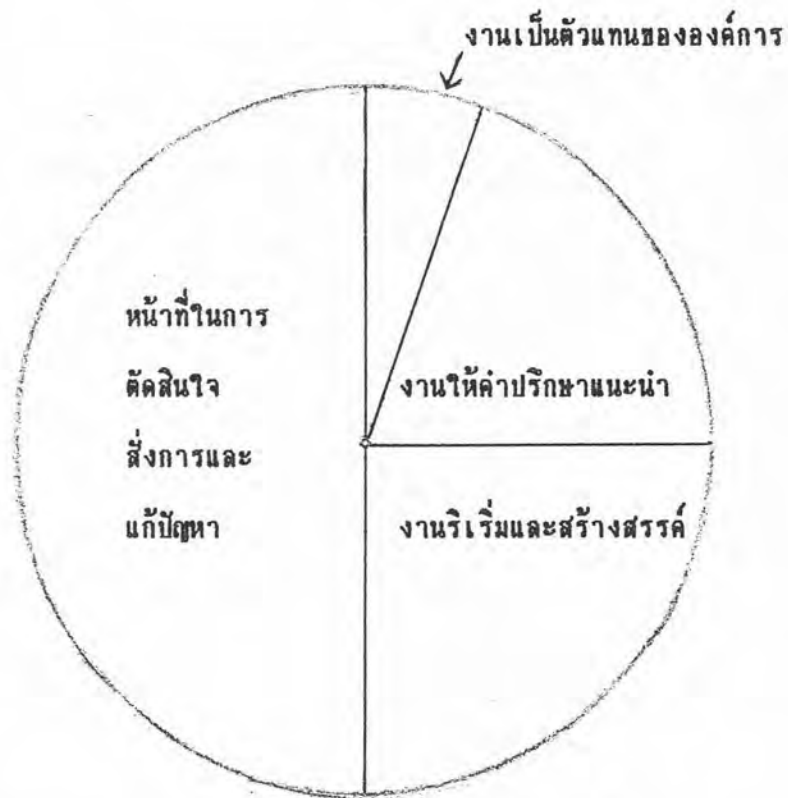
สำหรับ Campbell และคณะ (1967) ได้เห็นความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ Gregg โดยกล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย

- 1 การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
- 2 การจัดวางโปรแกรม (Programming)
- 3 การกระตุ้นการทำงาน (Stimulating)
- 4 การประสานงาน (Coordinating)
- 5 การประเมินผลงาน (Appraising)

และ Gregg ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่น ล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น (วิทยุโทษ สาร, 2526)

## ตอนที่ 2 การตัดสินใจสิ่งการ (Decision Making)

การตัดสินใจสิ่งการ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัยสิ่งการเป็นศิลปะ และภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการตัดสินใจสิ่งการ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารต้องสละเวลาอันมีค่าที่หาได้ยากอย่างยิ่งให้กับภารกิจนี้เป็นอย่างมาก และ อาจเปรียบเทียบเวลาและภารกิจที่ผู้บริหารต้องใช้ไปกับการตัดสินใจสิ่งการ และกิจกรรมอื่นๆในฐานะผู้นำได้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 2 : แผนภูมิแสดงการใช้เวลาของนักบริหารกับการตัดสินใจ

ที่มา : สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์

ไทยวัฒนาพานิช, 2526:208.

### ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการคือ กระบวนการ หรือช่วงระยะเวลาในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการตัดสินใจภายหลังจากการที่ได้พิจารณา ไตร่ตรอง เรียบร้อยแล้ว (Griffiths, อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) ซึ่งอาจจะขยายความเพิ่มเติมได้ว่า

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการรวบรวมแนวความคิด และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาวะ แห่งการสั่งการที่จะนำเอามาใช้กับการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และตามวัตถุประสงค์ของตนเอง ของสังคม หรือขององค์การตามที่ได้กำหนดเอาไว้ (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519)

หรือกล่าวสั้นๆง่ายกว่าการตัดสินใจสั่งการ คือ การไตร่ตรอง การชั่งใจ การตัดสินใจ ในการที่จะเลือกทางใดทางหนึ่ง ที่เราเห็นว่าเป็นทางที่ดีที่สุด ในหลาย ๆ ทาง (สิริ เทศประสิทธิ์, 2529)

จากความหมายดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการคือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง และสั่งการให้มีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีแบบต่าง ๆ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละแบบ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้ให้เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประเภทการตัดสินใจแบ่งได้หลายแนวทาง โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ อาทิเช่น

ประเภทของการตัดสินใจแบ่งตามการกำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed and Non Programmed Decision)

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นไปตามนิสัย กฎหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บางอย่าง ทุกองค์การมีนโยบายที่เขียนไว้ หรือไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อทำให้เกิดความง่ายในการตัดสินใจ ภายใต้อาณัติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ โดยการจำกัดหรือขจัดทางเลือกในหลาย ๆ กรณี (สมยศ นาวิกาน, 2525) โดยมีเกณฑ์มีแนวค่อนข้างจะตายตัวสำหรับที่จะทำการตัดสินใจ และการตัดสินใจประเภทนี้มักจะมีในผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหาร

ระดับต่ำ ตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ (วุฒิชัย จานงค์, 2520)

การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า กระบวนการตัดสินใจในลักษณะนี้ มักจะเป็นไปสำหรับผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างสูง และระดับสูงเป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าการตัดสินใจในลักษณะนี้ยังไม่มีมติตัดสินใจอย่างนี้มาก่อน ยังไม่มีการกำหนดไว้ก่อน ยังไม่มีการวางตัวบทกฎหมาย ระเบียบประเพณีปฏิบัติไว้ก่อน การที่จะตัดสินใจในลักษณะนี้จึงมีความยากลำบากมากกว่าการตัดสินใจที่ได้กำหนดมาก่อนแล้ว การตัดสินใจประเภทนี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีตลอดจนสำนึกต่าง ๆ ของผู้ทำการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ในแบบของการตัดสินใจในการจัดการแบบนี้เราจึงเห็นได้ชัดว่ายิ่งระดับสูงขึ้นไปในองค์การใดก็ตามจะมีการตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ก่อนมากกว่าการตัดสินใจที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนแล้ว และเมื่อได้เรื่องลงมาตามระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาก็จะเห็นว่ามีมติตัดสินใจแบบที่มีการกำหนดไว้ก่อนนั้นเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับต่ำสุด ซึ่งอาจจะเห็นว่าเกือบจะทั้งหมดเป็นการตัดสินใจแบบที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (วุฒิชัย จานงค์, 2520)

สำหรับประเภทของการตัดสินใจสั่งการ โดยมองจากระดับของตำแหน่งนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ โดยสุเมธ เด็ชวิเศษ (2527) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจสั่งการแบบนี้ไว้เพียงสั้น ๆ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใกล้เคียงกับ Chester I. Barnard ดังนี้

1. วินิจฉัยสั่งการ โดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า การวินิจฉัยสั่งการในกรณีเช่นนี้ อาจเป็นการตีความของคำสั่ง การนำเอาข้อเสนอแนะไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการชนิดนี้ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจลดภาระในการวินิจฉัยสั่งการได้โดยมอบหมายความรับผิดชอบแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำบ้าง การวินิจฉัยสั่งการจะกระทำลำบากถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้มีอำนาจเหนือกว่าเป็นสิ่งที่ผิดศีลธรรม ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงานหรือเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ค่อนข้างลำบาก

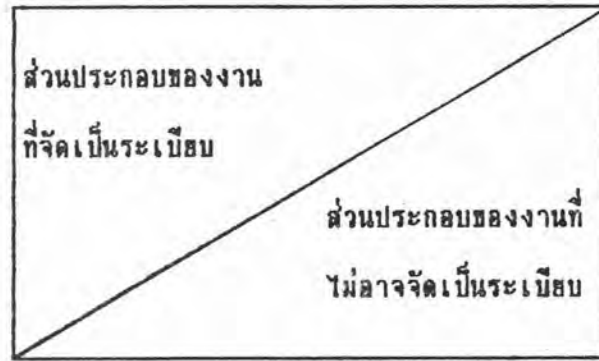
2. วินิจฉัยสั่งการโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะอย่างนี้อาจเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เช่น การอ่อนสมรรถภาพของผู้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะวินิจฉัยสั่งการ



3. วินิจฉัยสั่งการจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่คัมภีร์เป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังต้องกล้าวินิจฉัยสั่งการในสิ่งที่ตนคิด แม้ว่าอาจจะเกิดผลเสียแก่ตนเองในภายหลังถ้าหากการวินิจฉัยสั่งการนั้นไม่ดีพอ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะพยายามหลีกเลี่ยงในการวินิจฉัยสั่งการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะนี้

อีกแนวทางหนึ่งนั้นอาจแบ่งประเภทของการตัดสินใจ โดยการแบ่งตามขนาดของลักษณะความเป็นระเบียบของปัญหาที่จะตัดสินใจ นั่นคือ การแบ่งการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำ (routine) ด้านหนึ่ง และค่อส ๆ ก้าวเคลื่อนไปสู่การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน (nonroutine) อีกด้านหนึ่ง ดังภาพที่ 3 ซึ่งการแบ่งแบบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะในทางปฏิบัติที่เห็นได้โดยทั่วไปนั้น จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจส่วนมากมักจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งจะมีสภาพลักษณะงานแบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ (ชงชัย สันติวงษ์, 2533)

- ก) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบชัดเจน (Structured or well-defined) และ
- ข) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบได้ยาก (unstructured or ill-defined)



ภาพที่ 3: แผนภูมิแสดงชนิดของการตัดสินใจ

ที่มา: ชงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533 : 193.

สำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำนั้น ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ ส่วนประกอบของงานมีการจัดระเบียบไว้อย่างดีแล้ว โดยโครงสร้างของงานได้มีการจัดวางระบบหรือรูปแบบไว้แล้วเป็นส่วนใหญ่ การตัดสินใจชนิดนี้ส่วนมากจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน และมักจะกระทำได้ไม่ยาก โดยการดำเนินการตัดสินใจตามขั้นตอนตามปกติทั่วไปเท่านั้น ปัญหาความไม่แน่นอนต่าง ๆ จะมีน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย

การตัดสินใจอีกชนิดหนึ่งที่ตรงกันข้ามกันก็คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ส่วนประกอบของงานไม่ค่อยเป็นระบบหรือไม่มีการจัดระเบียบไว้ โดยลักษณะส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีการเปลี่ยนรูปแบบตลอดเวลา และเกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน นอกจากนี้ลักษณะปัญหายังมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจเป็นเพราะการขาดข้อมูลบางอย่างทำให้ไม่อาจทราบ หรือเข้าใจเรื่องทั้งหมดได้ และการที่ไม่สามารถมีวิธีการแก้ไขที่เป็นที่ยอมรับได้ จากลักษณะที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของการตัดสินใจที่

เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนนั้นก็คือ การไม่สามารถค้นหาทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุดออกมาได้นั่นเอง ดังนั้น ปัญหาใด ๆ ก็ตามที่ซึ่งจำเป็นต้องใช้ดุลพินิจเข้ามาประกอบการพิจารณา และอาจต้องมีการคาดคะเนหรือการเดาเข้ามาเกี่ยวข้องกับตัวมันแล้ว ก็นับได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

โดยสรุป ประเภทของการตัดสินใจสิ่งการจะมี 2 ลักษณะ คือ เป็นการตัดสินใจสิ่งการในงานประจำ ซึ่งมีการจัดระเบียบของงานไว้อย่างดีแล้ว จึงมีระเบียบข้อบังคับเป็นแนวทางในการตัดสินใจ สามารถกำหนดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าได้ ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือ การตัดสินใจสิ่งการในงานที่เป็นโครงการใหม่ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดคิดมาก่อน และลักษณะปัญหายังมีความสลับซับซ้อน ส่วนประกอบของงานไม่ค่อยเป็นระบบ หรือไม่มีการจัดระเบียบไว้ทำให้ไม่สามารถกำหนดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าที่แน่ใจว่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดได้

### ระดับการตัดสินใจ

ในวงการบริหาร การตัดสินใจสิ่งการสามารถแยกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2525)

1. ระดับสูง (Higher level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย บริษัทฯ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอื่นเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกจ้างหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ตัดสินใจได้แก่ เจ้าของ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหาร ในด้านการศึกษาได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือ คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (Middle level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย บริษัทฯ และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย บริษัทฯ และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงานประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่าย ในด้านการศึกษาได้แก่

เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษา ระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายงานทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด (Low level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงาน จากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขณะปฏิบัติงานได้แก่ พนักงาน คนงาน ทางด้านการศึกษาได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน คนงาน ภารโรง การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มาก เหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว

#### กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

รูปแบบของการตัดสินใจสั่งการนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ และได้แบ่งขั้นตอนไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งมีหลักการคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยขอออกมาอ้างเป็นบางท่าน อาทิเช่น

ปราณี พรธวิเชียร (2528) ได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ก. การพิจารณาถึงตัวปัญหา การปฏิบัติงานภายในองค์การธุรกิจนั้น มักจะมีข้อบกพร่อง หรือปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลา และขณะเดียวกันก็จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นถ้าหากไม่มีการแก้ไขก็อาจเกิดผลเสียหายแก่องค์การธุรกิจได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงต้องมองเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และจะต้องพิจารณาว่าปัญหาใดที่มีความจำเป็นอย่างรีบด่วนในการตัดสินใจก็ต้องพิจารณาและแก้ไขปัญหานั้นก่อน

ข. การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เมื่อได้มีการกำหนดและพิจารณาถึงปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา เมื่อได้รับข่าวสารอย่างพร้อมมูลแล้วก็จะต้องให้ความสนใจต่อประสบการณ์ ระดับความรู้ของผู้ทำการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ด้วย

ค. ขั้นตอนการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ เมื่อมีการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ แล้วก็จะต้องมีการประเมินผลดูว่า ในทางเลือกแต่ละทางที่ได้ถูกกำหนดขึ้นมานั้น มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง เพื่อจะเปรียบเทียบระหว่างผลดีกับผลเสียเหล่านั้น และจะได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ในสถานการณ์หรือความเป็นไปได้ของผู้ทำการตัดสินใจ

ง. การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อใช้แก้ปัญหา เมื่อมีการหาทางเลือกประเมินผลทางเลือกแล้ว ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจก็จะทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่ในช่วงของการตัดสินใจนี้เอง บางครั้งผู้ตัดสินใจจะนำเอาแนวความคิด อคติที่มีอยู่ภายในใจเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจด้วย

พินส์ หินนาคินท์ (2529) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล มีขั้นตอนแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แน่ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคืออะไรแน่ ตัวปัญหานั้น มักจะซ่อนอยู่หลังปรากฏการณ์ที่ได้พบเห็น หรือที่เกิดความรู้สึก จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าตัวปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริงที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ทั้งนี้ เพราะปัญหานั้นย่อมจะมีปัจจัยมาจากที่ต่าง ๆ เช่น ปัจจัยเรื่องคน เรื่องเวลา เรื่องสถานที่ ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอที่จะทำให้เชื่อได้ว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ในบางกรณีเราไม่อาจจะหาข้อมูลที่แท้จริงได้ ก็อาจจะต้องใช้ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น จากคำบอกเล่า หรือในบางกรณีอาจจะต้องใช้การสันนิษฐานหรือการอนุมานจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 หาวิธีแก้ปัญหา การแก้ปัญหาอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือจะเป็นการช่วยกันคิดแก้ปัญหาโดยบุคคลในวงงานเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในงานนั้น หรือเป็นการเสาะหาคำแนะนำในการแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เช่น จากผู้บังคับบัญชาาระดับเหนือ เป็นต้น หรือค้นแบบอย่างจากหน่วยงานอื่นที่เคยประสบปัญหาประเภทเดียวกันและในสภาพการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

ขั้นที่ 4 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องใช้ความคิดอย่างรอบคอบที่สุดเท่าที่เวลาและปัจจัยอย่างอื่นจะเปิดโอกาสให้ เช่น การตัดสินใจนั้น เป็นการชั่งคองกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่

ขั้นที่ 5 กำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกใช้ในขั้นที่ 4 ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ และสิ่งที่จะลืมไม่ได้ก็คือการติดตามประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วตามระยะเวลาและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานรายงาน

ผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว และในตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานก็จะต้องมีการประเมินผลงาน เป็นการสรุปตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งว่าเป็นไปตามเป้าหมายรวมเพียงใด

ถวิล เกือกวงศ์ (2530) ได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจแตกต่างออกไปคือ

1. สอมรับและระบุสิ่งที่จำเพาะรายละเอียดของปัญหาหรือผู้คิด
2. วิเคราะห์ สาเหตุความยุ่งยากต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
3. ตั้งเกณฑ์สำหรับทางแก้ปัญหา
4. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ
5. ริเริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ



ส่วน Griffiths (อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) ได้กำหนดขั้นหรือ ลำดับของการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 6 ขั้น ดังนี้

1. ทำความรู้จักปัญหาและแยกแยะปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างรายละเอียดและมาตรฐาน ซึ่งสามารถจะนำไปพิสูจน์ปัญหาได้
4. เก็บข้อมูล
5. กำหนดและเลือกข้อมูลที่ได้มา และทดสอบล่วงหน้า
6. จัดโปรแกรม เพื่อการติดตามผลของกิจกรรมในโปรแกรม ประเมินผล ผลลัพธ์

และกระบวนการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการวินิจฉัยสิ่งการมี ลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

1. จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา ในการวินิจฉัยสิ่งการมีขั้นต้นจะ สอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน ค่อยจากนั้นจึงค่อยศึกษาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจาก เรื่องอะไร พึงระลึกว่าปัญหาใหญ่ที่ยอมรับนั้น อาจมีสาเหตุต่าง ๆ มากมาย และต่างคนก็จะ มีความคิดแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ และประสบการณ์

วัฒนธรรม ความเข้าใจในภาษาของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นในการให้คำจำกัดความและขอบเขตของปัญหาว่ามีแค่ไหน บางครั้งเกิดจากภาษาที่ใช้ซึ่งนำไปสู่ความไม่เข้าใจ จึงเกิดปัญหาหรือบางทีเกิดจากการตีความผิดไป

2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้คือ วิเคราะห์ปัญหาที่พบและประเมินผล ปัญหาให้สอดคล้องกับระบบขององค์การนั้น ๆ และนำเอาการวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละบุคคลมารวมกันและตกลงกันให้แน่นอน เพื่อที่จะให้ทุกคนพิจารณาในสิ่งเดียวกัน สำหรับการประเมินผลจะต้องพิจารณาหลายแง่หลายด้าน เช่น ปัญหานั้นมีความหมายอย่างไร เกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง สามารถที่จะทำอะไรได้บ้าง

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา ในขั้นนี้จะต้องตั้งคำถามว่า วิธีแก้ปัญหาที่เราทำได้อย่างไรว่าเชื่อถือได้ แนวความคิดที่นำมานี้มีคุณสมบัติของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มและระดับความทะเยอทะยานของสังคม หรือของแต่ละบุคคลในด้านความต้องการ และความจำเป็นและฐานะทางด้านเศรษฐกิจอย่างไร

4. รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้จะต้องเลือกข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เลือกโคสปรมาจากอคติที่มีสาระประโยชน์และคุณค่าที่จะนำมาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ในการบันทึกข้อมูลเอาไว้ ข้อความที่เขียนลงไปนั้นจะต้องให้ผู้อ่านเข้าใจตามเจตนาของผู้เขียน

5. กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญหา ในขั้นนี้พยายามที่จะคาดการณ์ว่าวิธีที่นำมาใช้อาจจะแก้ปัญหาได้ เราจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี แต่ละวิธีอาจทำเป็นกลุ่ม หรือทำแต่ละกลุ่มก็ได้ เมื่อวิธีที่กำหนดให้ทำนั้นทำไม่ได้ ก็ต้องเลือกและเริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ ในขั้นนี้มีคำถามที่จะต้องคำนึงถึง คือ จะใช้การวินิจฉัยสั่งการอย่างไร ขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการมีแค่ไหน ใครจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ เมื่อไรจะมีการวินิจฉัยสั่งการ สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มหรือไม่

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือ จัดลำดับวิธีการแก้ปัญหา ในแต่ละวิธีว่าถ้าใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องอาศัยมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่วางไว้เป็นหลัก และจะต้องดูว่าวิธีนั้นแก้ปัญหาได้หรือไม่ ไม่ใช่ถือเอาความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นหลักในการประเมินผล จะสังเกตได้จากคุณค่า ซึ่งแต่ละบุคคลหรือกลุ่มลงความเห็น

7. เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุดที่คนยอมรับมากที่สุด การเลือกจะคู่ได้จากวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด และวิธีที่น่าจะนำไปใช้ได้เหตุการณ์นั้น ๆ

โดยสรุป กระบวนการตัดสินใจสิ่งการส่วนใหญ่จะใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือที่เรียกว่า Problem Solving โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์ข้อมูล
3. การสร้างทางเลือก
4. การประเมินทางเลือก
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด และปฏิบัติตามทางเลือกนั้น

นอกจากนี้แล้ว Feldman และ Arnold (1985) กล่าวถึงการตัดสินใจสิ่งการ ว่าจะ เป็นไปตามขั้นตอนดังกล่าวได้นั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิเช่น

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

ซึ่ง Feldman เห็นว่าองค์ประกอบแต่ละข้อนั้นอาจไม่เป็นไปตามที่สรุปไว้ เช่น ผู้ทำการตัดสินใจอาจไม่เห็นพ้องต้องกันในการสรุปเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ประการที่สอง การที่จะ รวบรวมทางเลือกมาได้ทุกทางเพื่อจะเปรียบเทียบกันนั้น แทบจะเป็นไปไม่ได้ ประการสุดท้าย มีนัยที่ว่าจะคัดเลือกรางที่แน่ใจว่าจะให้ผลดีที่สุด เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ ข่าวด้านข้อมูลได้ทั้งหมดซึ่งจะใช้ในการประเมินทางเลือกต่างๆ ดังนั้นแม้ว่าการตัดสินใจสิ่งการ จะ เป็นไปตามกระบวนการ ก็ไม่แน่ว่าจะได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้



### วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร

ในการตัดสินใจสิ่งการนั้น ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยผู้นำซึ่งให้ความสนใจด้านงานนั้นเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้นจะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ และ ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามไปทางใดทางหนึ่งในสองทางต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำสามารถบอกหรือสั่งผู้ตามว่าให้ทำอะไรและทำอย่างไร
2. ผู้นำสามารถให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนรับผิดชอบภาวะผู้นำด้วยการให้เข้ามีส่วนร่วม

ในการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติงาน (ถวิล เกตุกลางศ์ , 2530)

ซึ่งเห็นได้ว่าผู้นำแบบแรกนั้นมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ส่วนแบบที่สองนั้นมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรม 2 แบบนี้มาจากสมมติฐาน 2 ประการ คือ แหล่งของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ และธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำที่ได้รับจากตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ และมนุษย์โดยอุปนิสัยเป็นคนเกียจคร้าน และไว้ใจไม่ได้ (Theory X) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่า อำนาจของผู้นำได้รับจากกลุ่มคนที่เขานำ และมนุษย์โดยพื้นฐานแล้ว ควบคุมตัวเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ในระหว่างทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม (Theory Y) ผลจากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกันนี้ทำให้ แบบเผด็จการ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในนโยบายทุกอย่าง ส่วนแบบประชาธิปไตย ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มได้อภิปรายและตัดสินใจสิ่งการในนโยบายต่าง ๆ

อนึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ย่อมมีอยู่หลากหลายรูปแบบแทรกอยู่ระหว่างแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดวิธีการตัดสินใจสิ่งการในรูปแบบต่าง ๆ ดังที่ผู้ศึกษา หอจะยกมาได้ดังนี้

Vroom และ Yetton (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2525) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการตัดสินใจว่ามีอยู่ 5 อย่าง คือ

1. ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้อง

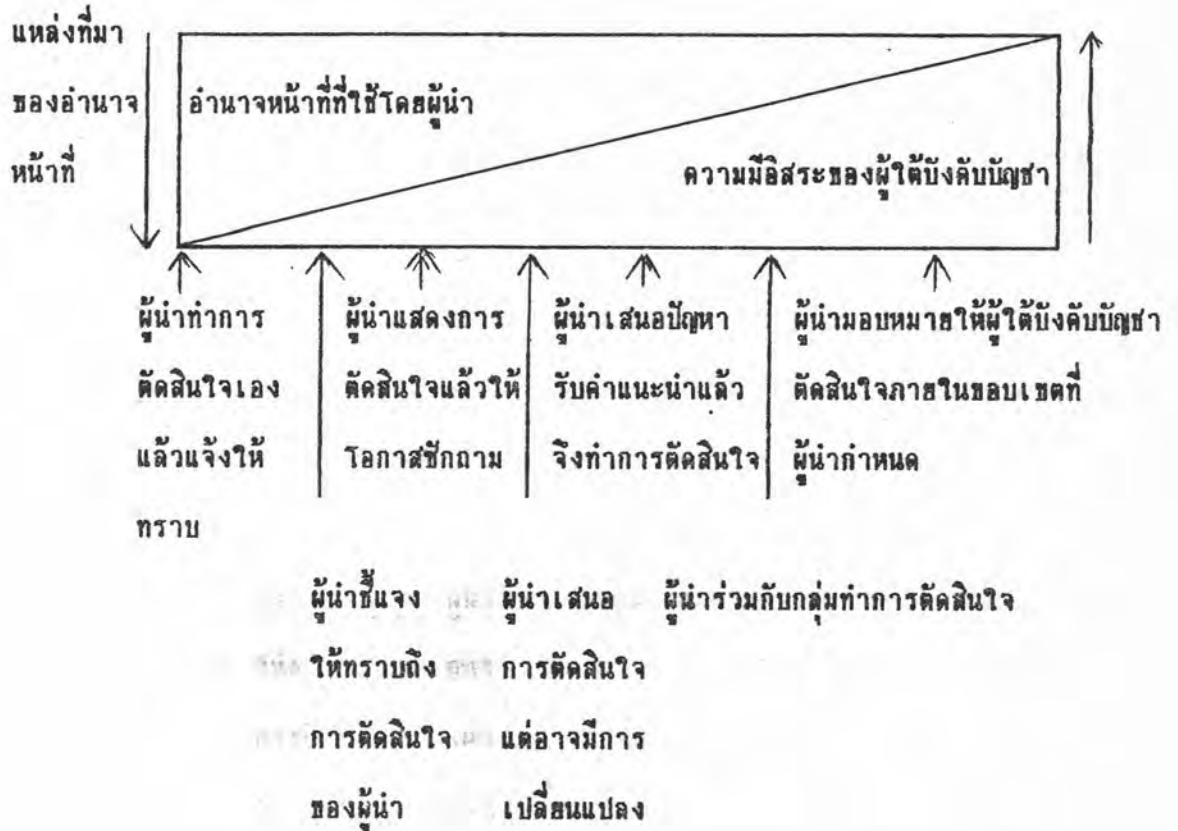
บังคับบัญชาของพวกเขา

3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง
  4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาในกลุ่มผู้ผู้ได้บังคับบัญชา แต่ยังคงทำการตัดสินใจโดยพวกเขาเอง โดยที่อาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพวกเขา
  5. ผู้บริหารใช้การอภิปรายโดยกลุ่ม ผู้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการประเมินทางเลือกร่วมกับผู้บริหาร และทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารยอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าไม่ได้เป็นการตัดสินใจของพวกเขาก็ตาม
- ซึ่งจะเห็นได้ว่า แบบที่ 1 เริ่มจาก พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ไปจนถึงแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นแบบที่ 5

Tannenbaum และ Schmidt(1958) ก็ได้แสดงให้เห็นพฤติกรรม ผู้นำแบบต่าง ๆ นับจากแบบเผด็จการไปจนถึงแบบประชาธิปไตย ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 4



(เผด็จการ) <-----> (ประชาธิปไตย)  
 พฤติกรรมมุ่งงาน <-----> พฤติกรรมที่เน้นมนุษยสัมพันธ์



ภาพที่ 4 : แผนภูมิแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำระหว่างเผด็จการ กับประชาธิปไตย

ที่มา : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern, "Harvard Business Review (March-April, 1958):96.

อนึ่ง Tannenbaum และ Schmidt ได้อธิบายถึงลักษณะของพฤติกรรมแต่ละแบบไว้ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำที่ตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ผู้อื่นทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญ

ก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่มุ้ได้บังคับบัญชาว่าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกล็ดกลุ่ม ให้อยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศ หรือ แจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการ เกล็ดกลุ่มผู้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกล็ดกลุ่มก็เพราะสำนักว่าอาจจะมีการต่อต้าน เกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคิดตัดสินใจแล้วจะเกิด ประโยชน์แก่มุ้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา ผู้นำ แบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้ฟัง ความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ ผู้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไร จึงจะสำเร็จผลได้

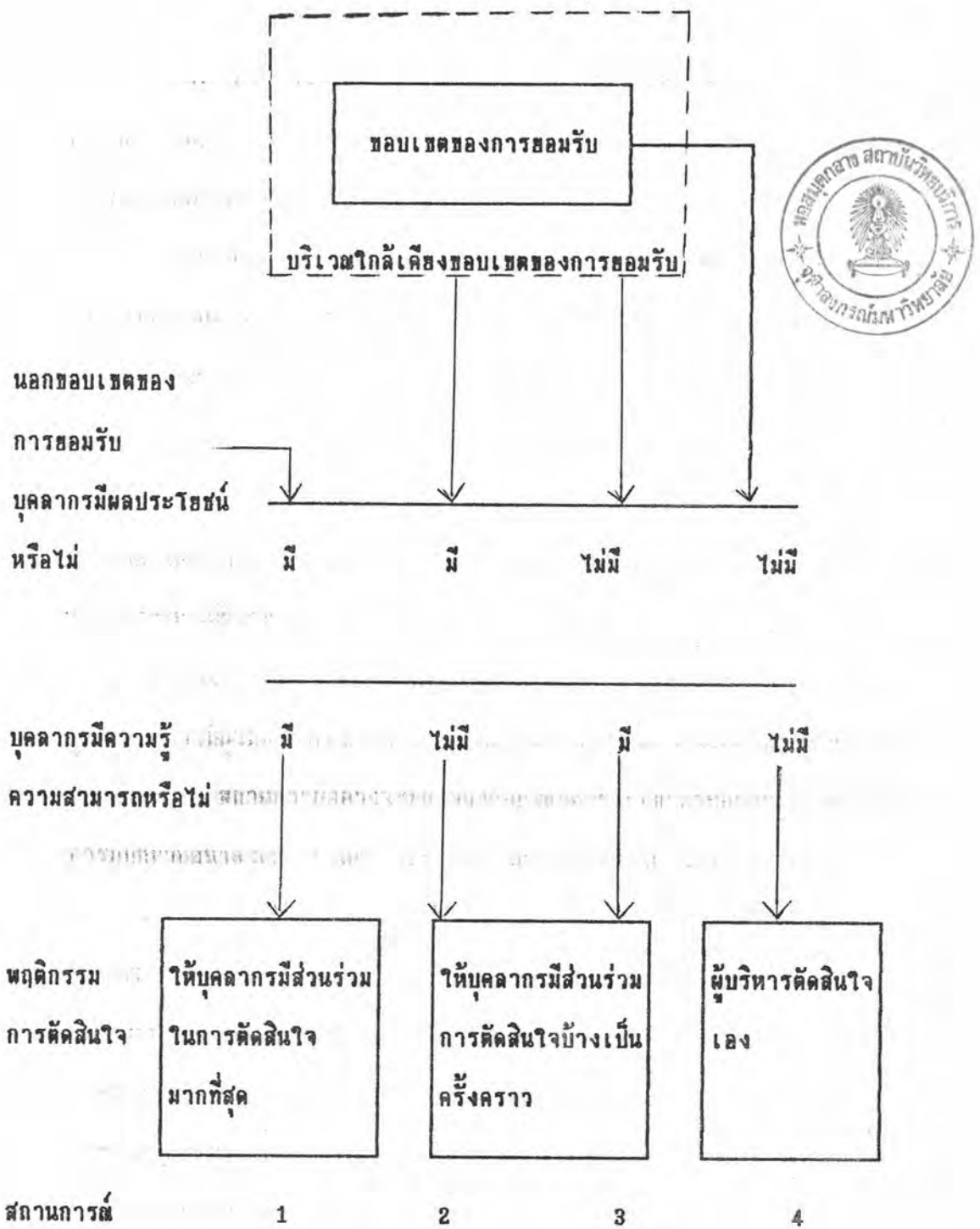
แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ บังคับบัญชามีส่วนในการที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการ พิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้บังคับบัญชา เขาได้ พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอ ต่อผู้บังคับบัญชาก่อนเพื่อปฏิบัติกริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้บังคับบัญชาคนใด อย่างไร เขาจะให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้น สุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง เป็นโอกาส แรกที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายถึง ตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่ เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอนั้นหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำจะ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่คิดว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระภาพมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

จากรายละเอียดในแต่ละวิธีการตัดสินใจนั้น มีอาจที่จะสรุปอย่างชัดเจนว่า แบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ว่าแบบกัน (Tannenbaum และ Schmidt, 1958) นั่นคือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ นั้นหมายถึงว่า ในบางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่มีอีกหลายกรณีที่ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรรู้คือ สถานการณ์อย่างใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควรมีบทบาทขนาดไหน Simon และ Barnard (อ้างถึงใน ทวีล เกื้อกูลวงศ์, 2530) กล่าวถึง "เขตการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา" ซึ่งหมายถึง ขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือนัยหนึ่ง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยปราศจากคำถาม ต่อมา Bridge (อ้างถึงใน ทวีล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ได้เสนอแนะถึง สถานการณ์ของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยอาศัยตัวแปร 2 ตัว คือ ผลประโยชน์ส่วนตัว และความรู้ความสามารถ และทฤษฎีนี้ได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 : แผนภูมิ แสดงสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา : ประยุกต์จาก Edwin M. Bridge. A Model for Shared Decision-

Making in the School Principalship Educational Administration

Quarterly, 3(1967):5.

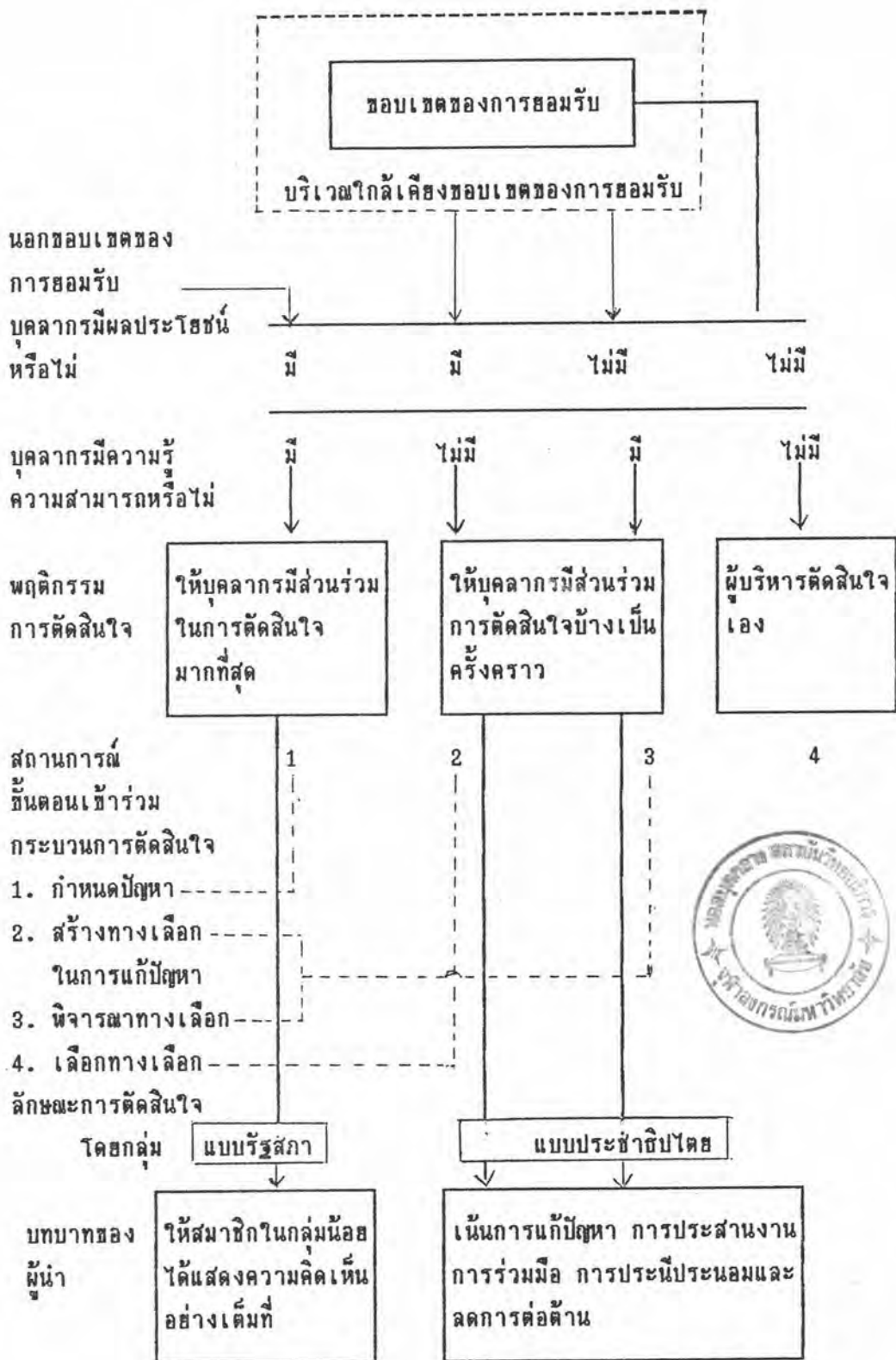
การที่จะพิจารณาให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อไร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงบทบาทและขีดขั้นของการเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย จากภาพที่ 5 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นก็จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องพิจารณาว่าบุคลากรมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ประการที่สองพิจารณาว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ซึ่งสรุปได้ว่าถ้าบุคลากรมีทั้งผลประโยชน์เกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ แล้ว ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้นให้มากที่สุด ส่วนเรื่องใดที่บุคลากรมีแต่ผลประโยชน์เกี่ยวข้องหรือมีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในกรณีนี้ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีทั้งผลประโยชน์เกี่ยวข้องและไม่มีทั้งความรู้ความสามารถด้วยแล้วผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารก็ควรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

อย่างไรก็ตามจากรูปแบบสถานการณ์ของการให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าภายใต้สถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 ผู้บริหารควรให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันไป นั่นคือ ภายใต้สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารควรให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเองหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ 2 และที่ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว และให้มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนในสถานการณ์ที่ 4 นั้น ผู้บริหารไม่ควรให้ผู้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง นอกจากนี้แล้วการที่ให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์และความรู้ความสามารถนั้น อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหงุดหงิดคับข้องใจ โดยไม่จำเป็น (ถวิล เกตุหลวงส์, 2530 )

ข้อควรคำนึงอย่างหนึ่ง คือ รูปแบบสำหรับการตัดสินใจร่วมกันนั้น ไม่ใช่เป็นยาครอบจักรวาลรักษาโรคได้ทุกชนิด ไม่ใช่เป็นตัวแทนของความคิดและการปฏิบัติทางบริหารที่สมบูรณ์แบบเป็นแต่เพียงคู่มือชี้แนะอย่างคร่าว ๆ และเมื่อพิจารณาการให้บุคลากรหรือผู้บังคับบัญชามีส่วน

ร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนในการตัดสินใจดังกล่าว ก็จะช่วยให้มองเห็นในระดับที่ลึก  
ลงไปอีกว่า เมื่อใดควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนใดของการตัดสินใจ  
ซึ่งในเรื่องนี้ Hoy และ Miskel (1978) ได้ทำการศึกษาและเสนอไว้ดังรายละเอียดที่แสดงไว้  
ในภาพที่ 6





รูปที่ 6 : แผนภูมิแสดงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา : ประยุกต์จาก Wayne K.Hoy and Cecil G. Mishel. Educational Administration Theory, Research and Practice. New York : Random House, 1978 : 234.

จากภาพที่ 6 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับและมีความรู้ความสามารถกับปัญหาใด (สถานการณ์ที่ 1) แล้ว ผู้บริหารก็ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ๆ โดยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาว่าปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นคืออะไร และควรจะทำอย่างไรกับปัญหานั้นก่อน แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่มีความรู้ความสามารถ (สถานการณ์ที่ 2) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว โดยให้ได้มีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะทางเลือกปัญหาบางอย่างแม้จะแก้ปัญหาคิดที่สุด แต่ก็อาจกระทบกระเทือนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก หากเป็นเช่นนั้นในทางการบริหารบางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยง ส่วนในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในปัญหานั้นเป็นอย่างดี (สถานการณ์ที่ 3) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดหาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ

อนึ่ง ในการตัดสินใจทางการบริหารบางครั้งอาจต้องใช้กลุ่มตัดสินใจ (Group Decision) ซึ่ง Swanson (อ้างถึงใน กวีล เกื้อกูลวงศ์, 2530) ได้พัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจ 3 รูปแบบ โดยยึดหลักที่ว่ากลุ่มควรจะเข้าร่วมในการตัดสินใจ โดยวิธีไหนบ้าง วิธีการตัดสินใจทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแกนกลางประชาธิปไตย (Democratic Centralist) รูปแบบรัฐสภา (Parliamentarian) และรูปแบบตกลงใจร่วมกัน (Participant-Determining) ในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบนั้น มีลักษณะดังนี้คือ

1. รูปแบบแกนกลางประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่ใช้กันบ่อยที่สุด ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และขอรับรองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ระดมสมอง วิจารณ์ เสนอแนะ แต่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียงคนเดียวความคิดเห็น ข้อวิจารณ์ เสนอแนะและความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจ

2. รูปแบบรัฐสภา กลุ่มที่มีลักษณะเช่นนี้จะถือมติข้อตกลง โดยยึดเสียงส่วนใหญ่เป็นหลักในการดำเนินการ โดยที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีส่วนร่วมในการออกเสียงเท่าเทียมกัน

3. รูปแบบตกลงใจร่วมกัน กลุ่มที่มีลักษณะรูปแบบนี้ ในการดำเนินการใด ๆ ที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีความเห็นของกลุ่มสอดคล้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ฮึด

การประนีประนอม รูปแบบนี้คล้ายกับแบบสมาชิกรัฐสภา สมาชิกทุกคนมีสิทธิลงคะแนนเสียงเท่าเทียมกัน

จากรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจโดยกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมของ Swanson นี้เองที่เป็นแนวทางให้ Hoy และ Miskel (1978) นำไปประยุกต์เข้ากับทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ Bridge (1967) เพื่อต้องการที่จะชี้ให้เห็นว่าภายใต้สถานการณ์แบบใด ควรจะใช้วิธีการอย่างไร หากให้กลุ่มช่วยตัดสินใจจากรูปที่ 6 ก็จะได้เห็นว่า หากกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถในปัญหาใด ๆ ผู้บริหารก็ควรเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา แต่ในกรณีที่กลุ่มมีเพียงส่วนเกี่ยวข้องหรือมีเพียงความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารก็ควรจะให้มีการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย และนอกจากนั้นจากแผนภาพดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรจะมีบทบาทเช่นไร เมื่อมีการตัดสินใจโดยกลุ่ม อาทิเช่น หากให้มีการตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา ผู้บริหารก็ควรที่จะเปิดโอกาสให้กลุ่มที่มีเสียงน้อยกว่าได้แสดงความคิดเห็นของตนออกมาอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกับความคิดเห็นของกลุ่มใหญ่ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนใหญ่ได้ฟังความคิดเห็นซึ่งบางที่อาจช่วยให้ส่วนใหญ่เปลี่ยนใจและเห็นคล้อยตามด้วยก็ได้หากมีเหตุผลที่ดีพอ แต่ถ้าหากให้มีการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยแล้ว ผู้บริหารก็ควรที่จะมีจุดยืนที่มั่นคงแน่นอน มีความยุติธรรมด้วยการแก้ปัญหา การประสานงาน การแสวงหาความร่วมมือ การประนีประนอม การลดความขัดแย้ง ตลอดจนการต่อต้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ในแง่ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบ คือ แบบแกนกลาง ประชาธิปไตย แบบรัฐสภา และแบบตกลงใจร่วมกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว Hoy และ Miskel ได้มีความเห็นว่า การตัดสินใจแบบรัฐสภานั้น มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับพวกมากลากไป ซึ่งบางครั้งเหตุผลและข้อมูลของกลุ่มที่มีเสียงน้อยจะดีกว่าก็ตาม ในฐานะผู้บริหารจะต้องหาทางขจัดปัญหาเหล่านี้ให้ได้ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจก็จะขาดประสิทธิภาพ ตามความเห็นของ Hoy และ Miskel เห็นว่า การเปิดโอกาสให้กลุ่มน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่ก่อนลงมตินั้น อาจเป็นทางหนึ่งที่แก้ปัญหาได้ ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารจะยึดการตัดสินใจแบบตกลงใจร่วมกัน ผู้บริหารก็จะต้องหาทางประนีประนอมความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกให้ดี และพยายามไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความรู้สึกว่าตนต้องสูญเสียผลประโยชน์ไป แต่การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการ

ตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งดังกล่าวก็ตาม ประการสำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารจะต้องไม่มีความล่าเอียง โดยวางตัวเป็นกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ส่วนในการตัดสินใจแบบกึ่งกลางประชาธิปไตยนั้น เป็นการให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มากขึ้น Hoy และ Miskel ให้ความเห็นที่ ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจแบบกึ่งกลาง ประชาธิปไตยนั้น มีเป้าหมายอยู่ 2 ประการ 1) เพื่อลดการต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นและต้องการ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ก็เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเองมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกัน Hoy และ Miskel ยังได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมอีกว่า หากผู้บริหารมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการลดการต่อต้านและให้ได้รับการสนับสนุนแล้ว ก็จะต้องขังใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเหตุผลและความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าหากเป้าหมายอยู่ที่ คุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจตั้งแต่ต้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องมากที่สุด ในอันที่จะ นำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดนั้น ผู้บริหารมักจะถูกกระทบโดยองค์ประกอบ หลายอย่าง ทั้งด้านตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ตัวโครงสร้างองค์การและ ประเพณีปฏิบัติ ตลอดจนอุปนิสัยส่วนตัวของผู้ตัดสินใจเอง (ชงชัย สันติวงษ์, 2533) และ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ (Structure Organization) อำนาจแฝง หรืออำนาจบารมี (Power) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

ความคิดเห็นอีกแนวหนึ่งนั้น ได้อ้างถึงธรรมชาติของการตัดสินใจว่าจะต้องยึดถือ หลักการของธรรมชาติ คือ

1. ลักษณะของผู้นำ ตั้งแต่ลักษณะเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย
2. ธรรมชาติของคน คุณลักษณะตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ธรรมชาติของสังคม จะต้องพิจารณาด้วยว่าสังคมแวดล้อมองค์กรนั้นเป็นแบบ ประชาธิปไตย หรือแบบอื่น ๆ

4. ธรรมชาติขององค์การ จะต้องดูรายละเอียดขององค์การในเรื่องวัฒนธรรม ธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนถึงเป้าหมายขององค์การหรือชนิดของผลผลิตขององค์การ (Griffiths อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าเมื่อการตัดสินใจสิ่งการถูกกระทำในองค์การ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการตัดสินใจสิ่งการ ก็คือ โครงสร้างขององค์การ (Structure Organization) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

โครงสร้างขององค์การ (Structure Organization)

องค์การ หมายถึง การที่มีกลุ่มคนมาร่วมกันโดยสามารถติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันได้ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยมีจุดหมายเดียวกัน (Barnard, 1966)

Flippo (1969) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึงกระบวนการที่ จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และได้กล่าวถึงความสำคัญพื้นฐาน 3 ประการในการจัดองค์การ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การ ย่อมจะต้องประกอบด้วยคน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้น การจัดองค์การก็คือการจัดคนที่ทำงานด้วยกันให้เป็นกลุ่มตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้ระบุไว้ พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่แต่ละคนแต่ละกลุ่มเพื่อการติดต่อประสานงาน จุดมุ่งหมาย ของการจัดองค์การจึงเป็นการเตรียมผู้ทาง เตรียมกำลังคน เครื่องมือ และปัจจัยต่าง ๆ ให้ผู้ที่อยู่ในองค์การร่วมมือกันทำงานได้ การจัดองค์การจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มมีภาระร่วมกัน และมีความมุ่งหมายแน่นอนในการจัดการภาระนั้นให้สัมฤทธิ์ผล (มีศักดิ์ ว่องประชากุล, 2527)

และเมื่อมีองค์การเกิดขึ้นแล้ว โครงสร้างขององค์การย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นรูปแบบขององค์การที่ใช้ในการบริหารกิจการ รูปแบบนี้ไม่ว่าจะนิยามอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการมี 2 แห่ง คือ ประการแรก ประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่

และการสื่อสารระหว่างสำนักงานบริหารและผู้บริหารต่าง ๆ ประการที่สอง ประกอบด้วย ข่าวสาร และข้อมูลที่ถ่ายทอดไปตามสายของการสื่อสารและอำนาจหน้าที่ (Chandler, 1962 อ้างถึงใน มีสีกัล ว่องประชานกุล, 2527)

ส่วน Daft (1983) แสดงความคิดเห็นว่า โครงสร้างเป็นแผนผังที่แสดงให้เห็น กิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น ซึ่งอาจประกอบด้วยลักษณะ 4 อย่าง คือ

1. โครงสร้างต้องแสดงจุดหรือตำแหน่งของหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของ บุคลากรและหน่วยงาน หรือแผนงานของทั้งองค์การ พร้อมทั้งแสดงสายบังคับบัญชาด้วย
2. โครงสร้างต้องชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของการส่งเอกสาร หรือรายงานอย่างเป็นทางการให้ชัดเจน รวมทั้งแสดงจำนวนระดับในสายการบังคับบัญชา และช่วงการบังคับบัญชา ของผู้จัดการและผู้นิเทศด้วย
3. โครงสร้างต้องจัดกลุ่มคนในแผนก และจัดกลุ่มของแผนกในองค์การให้เป็นได้ อย่างชัดเจนในแผนภูมิ
4. โครงสร้างต้องรวมเอาการสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือ ทั้งใน แนวตั้ง และแนวนอนที่จะประกันสัมฤทธิ์ผลได้

ดังนั้น จากโครงสร้างขององค์การจะชี้ให้เห็นได้ว่า มีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ การตัดสินใจคือ องค์การ (Organization) ซึ่งจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์การรูปนัย (Formal organization) เป็นองค์การที่จัดขึ้นด้วยวิธีการ ดำเนินตาม กระบวนการจัด จนสามารถปรากฏเป็นผังแสดงโครงสร้างขององค์การ (Organization chart) ได้ ดังนั้นจะมีลักษณะการจัดอย่างมีระเบียบแบบแผน ทุกสิ่งทุกอย่าง จะถูกจัดให้อยู่รวมกันเป็นโครงสร้างชัดเจน และคงที่แน่นอนแน่นอน จะมีการระบุถึงสิ่งต่าง ๆ เอาไว้ อย่างครบถ้วนสำหรับยึดถือปฏิบัติตาม เช่นการกำหนดความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจ (power) ภาระหน้าที่ (accountability) และความรับผิดชอบ (responsibility) นอกจากนี้ยังอาจกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไว้ด้วย

2. องค์การอุปนัย (Informal organization) เป็นองค์การที่ไม่มีระเบียบแบบแผนในการจัด อาจรวมกันขึ้นอย่างง่าย ๆ หลวม ๆ มีความคล่องตัวโดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่บังคับไว้ ไม่มีการระบุถึงสิ่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นทางการ และสิ่งต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางหนึ่งทางใดก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีพิธีรีตองอะไร (ชงชัย สันติวงษ์, 2533)

การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ และองค์การอุปนัยจะมีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกทางที่จะให้กลุ่มคนพอใจและยินดีรับคำสั่งนำไปปฏิบัติให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการตัดสินใจสั่งการนั้น

อำนาจหน้าที่ (Authority)

Coffey และคณะ (1975) ให้ความหมายของการกำหนดอำนาจหน้าที่ว่าเป็นการวางโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา (authority of hierarchy structure) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในองค์การ คือ ความชอบธรรมในการออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นผู้รับมอบงาน หรือเป็นผู้รับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ก็จะคงอยู่กับเจ้าของตำแหน่ง หรือบุคคลในตำแหน่งตามธรรมเนียมและบทบัญญัติที่ว่าด้วยการมีสิทธิอำนาจโดยคุณสมบัติที่ระบุไว้ และถ้าเจ้าของต้องการจะมอบอำนาจให้แก่ใคร ผู้รับมอบก็จะมีอำนาจตามส่วนที่รับมอบเป็นสัดส่วนไปกับความรับผิดชอบ

สำหรับความแตกต่างของคำที่เกี่ยวข้อง 2 คำ คืออำนาจหน้าที่ (Authority) กับอำนาจบริหาร (Administrative Power) ความแตกต่าง คืออำนาจหน้าที่ (Authority) มีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) ที่จะสั่งการได้ตามกฎหมายที่กำหนดการใช้อำนาจไว้ (Right to make decision) เช่น อำนาจหน้าที่ที่มาจากรัฐธรรมนูญ กฎหมายข้อบังคับ แบบธรรมเนียมการปฏิบัติราชการและการมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนอำนาจการบริหาร (Administrative Power) มุ่งใช้โดยนัยที่จะแสดงให้เห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้มีอำนาจหน้าที่ เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นความสามารถให้บุคคลอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งได้ (สนิท พานิก, 2534)

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ชงชัย สันติวงษ์ (2533) ยังได้กล่าวถึงคำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่อีกด้วย คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) อันหมายถึงภารกิจ

ที่จะต้องรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ รวมถึงการต้องรับผิดชอบต่อที่ได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไป และความรับผิดชอบที่พึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องเป็นไปตามนโยบาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจุดสำคัญของความรับผิดชอบก็คือข้อผูกพัน (Obligation) นั้นเอง ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจสั่งการลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีข้อผูกพัน คือ ความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามคำสั่ง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ อำนาจบริหารของตนเอง ความรับผิดชอบ และวิธีการสั่งการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งจะสามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามแนวทางที่ได้วางวัตถุประสงค์ไว้

#### การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรือหลายคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้มีปฏิกิริยาโต้ตอบได้อย่างถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของผู้ให้ข่าวสารข้อมูล (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2529)

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) คือ มีแบบแผน เช่น การออกคำสั่ง การส่งจดหมาย การนัดประชุมเป็นทางการ ฯลฯ การติดต่อสื่อสารประเภทนี้จะเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นการสื่อสารจากแหล่งอำนาจหน้าที่สูง ๆ ไปยังแหล่งอำนาจหน้าที่ต่ำ

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ การติดต่อสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองอะไร เป็นการติดต่อพูดคุย บอกกล่าว เขียนจดหมายถึงกันเป็นส่วนตัว เป็นต้น



หรือสามารถแบ่งลักษณะการติดต่อสื่อสารตามทิศทางได้ 3 แบบ ดังนี้

(ชงชัย สันติวงษ์, 2533)

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง
2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน
3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไป การติดต่อสื่อสาร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์การธุรกิจ เพราะในองค์การธุรกิจจะต้องมีการชี้แจงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะถ้าหากเข้าใจก็จะเกิดการยอมรับ แต่ถ้าการสื่อสารนั้นไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งทำให้งานผิดพลาดได้ (ปราณี พรหมวิเชียร, 2528) ดังนั้นจึงมีผู้สนใจศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในองค์การกันมากมาย Hoy และ Miskel (1978) ได้วิเคราะห์การติดต่อสื่อสารภายในองค์การและเสนอหลักการกว้าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารต้องมีจุดมุ่งหมาย (purposive)
2. ตัวบุคคลเป็น "สาร" ที่มีความหมายโดยพฤติกรรม แม้จะไม่ได้ตั้งใจ
3. ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) เป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อความเข้าใจระดับสูง
4. การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอยู่ทั่วไปในองค์การ
5. ช่องทางของการกระจายสาร ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ

สำคัญทั้งนั้น

6. "สาร" ที่สื่อออกมาโดยถ้อยคำหรือโดยนัยอื่น ควรจะได้มีการไตร่ตรองเพื่อความถูกต้องเสมอ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเกี่ยวข้องกับข้อมูลทุกระดับทุกประเภททุกระดับ เช่น การอธิบาย การสอน การอนุญาต คำสั่ง ประกาศ รวมทั้งอิทธิพลที่มากกระทบของค้ประกอบต่าง ๆ ให้ความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารจะต้องมีทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร บางทีผู้รับสารไม่ได้รับสารอย่างที่ผู้ส่งตั้งใจจะให้รับเพราะเกิดการตีความที่แตกต่างกันไป หรือมีตัวกลางรับสาร แล้วสื่อความผิดไป ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและการตัดสินใจ (Morphet, Johns and Reller, 1982)

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจใน "การตีความ" มากที่สุด ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดข้อบกพร่องในการตีความน้อยที่สุด

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในองค์การ และในการบริหารโรงเรียน ในอันที่จะสื่อความรู้ความเข้าใจ ให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพโครงสร้างการบริหาร วัตถุประสงค์อำนาจหน้าที่ จะช่วยให้การอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนไปในแนวทางที่เที่ยงธรรม และผู้บริหารเอง ควรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกสะดวกใจในการที่จะเสนอความคิด ข่าวนำสาร เพื่อจะมีโอกาสสร้างความสำเร็จที่ถูกต้อง การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีต่าง ๆ จะเป็นขั้นตอนที่ดีในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้บริหารควรจะแจ้งข่าวการตัดสินใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง ถ้าเป็นการตัดสินใจโดยทั่วไป ๆ ไป ก็ควรแจ้งเป็นประกาศให้ทราบทั่วองค์การ ถ้าเป็นกรณีสำคัญผู้บริหารควรจะติดต่อสื่อสารด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ข่าวสารข้อมูลเดิม เพราะการผ่านข่าวสารโดยอาศัยช่องทาง (channel) อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้

#### ลักษณะการตัดสินใจที่ดี

การตัดสินใจที่ดีคือ ความสามารถที่จะเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง ให้ได้ทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้มากที่สุด และการที่จะให้เป็นไปได้ดังนี้ จะต้องประกอบด้วย

1. ระยะเวลาของการตัดสินใจ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารได้รับพฤติกรรมหนึ่ง พฤติกรรมใดที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารผู้นั้นได้ใช้ช่วงเวลาของการตัดสินใจนานมากน้อยเท่าใด หากผู้บริหารใช้เวลาการตัดสินใจมากเกินไปก็ไม่ได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่ดี แต่ถ้าหากตัดสินใจเร็วเกินไปก็อาจจะเกิดการผิดพลาดขึ้นมาได้ ดังนั้นระยะเวลาของการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารเพื่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

2. ความแน่นอนของการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการตัดสินใจที่แน่นอน และถูกต้องเสมอ แต่ทั้งนี้นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากมากเพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบการบริหารงาน ไม่ได้กำหนดลงไว้อย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้การตัดสินใจลักษณะเช่นนั้นหรือเช่นนั้น ที่เป็นเช่นนั้นเพราะว่าการบริหารงานนั้นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนและสิ่งแวดลอม จึงไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนลงไปว่า การตัดสินใจจะต้องเป็นไปในลักษณะเช่นไร การตัดสินใจของ

ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจที่แน่นอนและถูกต้องเสมอ ถึงแม้ว่าจะเป็นการยากซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น

3. ความรู้ความสามารถของผู้บริหารก็นับได้ว่ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีความรู้ดีในเรื่องนั้นจะเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจปัญหาได้ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นเอาเสียเลย ซึ่งจะเป็นการทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและแน่นอน ความรู้ของผู้บริหารจะเป็นเครื่องช่วยการตัดสินใจเป็นอันมาก เพราะผู้บริหารจะใช้หลักการต่าง ๆ หรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ เป็นเครื่องตัดสินใจในการทำงานที่ถูกต้อง หากผู้บริหารไม่มีความรู้เพียงพอจะทำให้การตัดสินใจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้อย่างง่ายดาย ทั้งนี้เราจะพบได้จากองค์การต่าง ๆ หลายองค์การที่ผู้บริหารไม่มีความรู้ในงานบางอย่าง ทำให้เกิดการผิดพลาดในการตัดสินใจ

4. ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและที่ดี ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันเสมอว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากย่อมมีโอกาสดีที่จะใช้ประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการตัดสินใจและรู้ว่า ลักษณะของงานชนิดนั้นจะต้องใช้การตัดสินใจแบบใดจึงจะทำให้บังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการตัดสินใจเป็นอันมาก

5. ทักษะคติในการทำงานของผู้บริหารต้องงานชิ้นนั้น ๆ ก็มีอิทธิพลเป็นอย่างสูงในการที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องแน่นอน และสมบูรณ์ที่สุด หากผู้บริหารไม่มีทัศนคติที่ดีต่องานชิ้นนั้น ๆ แล้ว อาจทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างไม่ถูกต้องแน่นอนก็เป็นไปได้ แต่การที่จะสร้างทัศนคติดีเพื่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่องานชิ้นนั้น ๆ ย่อมกระทำได้ด้วยความยากลำบาก อย่างไรก็ตาม นับได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามทำตนให้มีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในทุก ๆ จุด ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแน่นอน (Griffiths ,อ้างถึงในเจริญผล สุวรรณโชติ, 2519)

### ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

อนึ่งการที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการในเรื่องใดๆก็ตาม มีข้อควรคำนึงหลายประการที่จะช่วยให้เป็นการตัดสินใจที่ดีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น

1. พยายามตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามตัดสินใจสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
3. พยายามตัดสินใจสั่งการในทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดคอนโยบายขององค์การ กฎหมาย และระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ในกรณีตัดสินใจสั่งการเอง จะต้องคำนึงว่า บุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด
4. พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจสั่งการต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น ต้องวางแผนให้รัดกุมเพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติการที่เกิดขึ้นหลังจากได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ได้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525)
5. พยายามตัดสินใจให้ได้ผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่จะทำการตัดสินใจสั่งการ
6. พยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจสั่งการเมื่อประสบกับงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนโดยพยายามใช้ความสามารถของตนเอง หรือนำเอาความคิดเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาสร้างสรรค์ให้เกิดการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมกับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ให้ได้
7. พึงระลึกรู้เสมอว่าการตัดสินใจสั่งการย่อมเป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า การตัดสินใจสั่งการไม่ควรนำเอาแนวทางเดิมซึ่งปรากฏผลแล้วว่าไม่ก่อให้เกิดผลดีขึ้น ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นหน่วยงานย่อมจะหยุดอยู่กับที่ และ อาจเป็นสาเหตุสำคัญต่อความเสื่อมสลายของหน่วยงานจนกระทั่งในที่สุดก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้
8. ต้องติดตามผลของการตัดสินใจสั่งการ เพราะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันท่วงที อันจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน
9. ต้องเตรียมตัวเตรียมใจตลอดเวลาว่า การตัดสินใจสั่งการไม่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้ ( สุ่มเมธ เด็ชวณิชเรศ, 2527)

10. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็นที่ต้องการ และต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ
11. พึงรวดเร็ว มิใช่ให้คนมาคอยรับคำสั่งเสียเวลานาน
12. การสั่งงาน ไม่ควรถือเป็นพนันหรือเสี่ยง
13. ถ้าสั่งแล้วเกิดผิดพลาด อ้าโฮนกลองความรับผิดชอบ
14. สั่งงาน อ้าเพ็งลงความเห็นว่าเป็นใครผิดใครถูก ต้องคุมผลงาน หรือต้องให้โอกาสทำเสร็จเสียก่อน ( ลีวี เทศประสิทธิ์, 2529)

#### อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

การศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ อาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ

##### 1. ปัญหาข้อขัดข้องนี้อาจได้แก่

ก. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นในเรื่องความเชื่อถือได้ด้วย

ข. การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ เพราะมีความจำเป็นรีบด่วน จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน จำต้องตัดสินใจสั่งการทันที

ค. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะการเดามากกว่าใช้เหตุผล

ง. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารงานอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การทราบลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงานช่วยให้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้การตัดสินใจสั่งการนั้นเกิดความเสียหายขึ้นได้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2530)

จ. ความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต การตัดสินใจส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต การตกลงใจจึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่อาจคาดหวังได้แน่นอน (วินัย สมมิตร, 2521)

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด นอกจากสาเหตุที่เกิดจากการทำตามอารมณ์ หรือความเห็นแก่ตัว การเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับตัดสินใจสั่งการแล้ว

อาจมีสาเหตุอื่นอีก เช่น (วินัย สมมิตร, 2521)

- ก. สมาชิกบางคนอาจพูดนอกประเด็น เพื่อให้เกิดความไขว้เขว
- ข. มีการเร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความกลัวหรือวิตกกังวล ทำให้การตัดสินใจ

ผิดพลาดและขาดความรอบคอบ

- ค. ถูกอิทธิพลครอบงำ ทำให้ตัดสินใจเพื่อเห็นแก่ผู้มีอำนาจมากกว่าการใช้

เหตุผล

- ง. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
- จ. การใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการ ทำให้การปฏิบัติไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

จากการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจสั่งการนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนซึ่งมีอิสระในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเองอย่างมาก จึงมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน จึงควรศึกษาหาความรู้ให้ถ่องแท้เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ลักษณะการตัดสินใจสั่งการที่ดี ข้อควรคำนึงต่างๆ ตลอดจนพึงระวังและหาทางแก้ไขในปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นด้วย

### ตอนที่ 3 ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์การธุรกิจต่าง ๆ สิ่งแรกที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์การก็คือ บทบาทในฐานะของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์การ เพราะว่าบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์การโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทใด ๆ จนอาจกล่าวได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมขององค์การหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ (นิวัธ สุวัรัตน์, 2531)

นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสวมบทบาทเป็นผู้บริหารที่ดีเพื่อประสิทธิภาพของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ความรู้เรื่องงานบริหารการศึกษาก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรศึกษามีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวผู้บริหารเอง

อนึ่งงานที่ผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัตินั้นอาจกล่าวได้ว่าแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. งานที่บุคคลภายนอกวงการบริหารคิดว่าเป็นงานบริหารจริง ๆ ที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่
2. งานที่บุคคลนอกวงการบริหารคิดว่า ผู้บริหารควรทำ
3. งานที่ตัวผู้บริหารการศึกษาเองคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของตน ไม่ว่าใครจะกำหนดให้ทำ หรือไม่ได้กำหนดให้ทำก็ตาม (ภิญโญ สาธร, 2526 )

หรือแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การเล็กใหญ่รวมทั้งโรงเรียนเอกชนด้วย คือ

- 1 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน (Symbolic function) ได้แก่ การกระทำในฐานะเป็นตัวแทนขององค์การในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เช่นการทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม หรือกิจกรรมทางสังคมอื่นๆที่ทำให้ผู้พบเห็นทราบว่าเป็นผู้แทนจากหน่วยงานใด
- 2 ทำหน้าที่คิดริเริ่มงานใหม่ (Initiative function) ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่แปลกใหม่ให้แตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม เพื่อผลในการปรับปรุงพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป
- 3 ทำหน้าที่สอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory function) ได้แก่ การช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาหารือ ช่วยฝึกฝนเตรียมการดำเนินงาน และอื่นๆ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในส่วนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลดีต่อองค์การ
- 4 ทำหน้าที่ตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making function) ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการในส่วนที่เกี่ยวกับแผนงาน งบประมาณ บุคลากร รวมทั้งองค์ประกอบอื่นๆเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การ (จำรัส นองมาก, 2533)

จากค่ากล่าวเหล่านี้จะเห็นได้ว่างานบริหารการศึกษามีอยู่มากมาย เท่าที่กำหนดกันได้ และจากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา เอกสาร และวรรณคดีที่เกี่ยวข้องต่างๆพบว่า มีการกำหนดงานคล้ายคลึงกันแต่แบ่งประเภทภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาออกในประเด็นต่าง ๆ กัน อาทิเช่น

Anderson and Van Dyke (อ้างถึงใน ลีรี เทศประสิทธิ์, 2529) ให้ความคิดเห็นว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา มีมากมาย เช่น

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษา แก่บรรดาครูและผู้สนใจ
3. จัดโครงการการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน

ชุมชน และประเทศ

4. เปิดบริการแนะแนวขั้นในโรงเรียน
5. จัดบริการต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน เช่น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียน และ

อาหารกลางวัน

6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุด และเครื่องอ่านวัสดุความสะอาดในการสอน

การสอน

7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์

เป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. พัฒนาวិธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของ

นักเรียนเรียบร้อย

9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ตลอดไป

10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมครูในโรงเรียน

11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนทุกคน

12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งเป็นวันและเป็นปี

13. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัว

ทั้งในด้านการศึกษา และด้านธุรกิจ



14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้ามาร่วมกิจกรรมในโรงเรียนบ้างตามสมควร

15. ชี้แจงถึงโปรแกรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ชุมชน ผู้ตรวจสอบ

โรงเรียนและคณะกรรมการการศึกษาทราบ

16. ร่วมมือประสานงานในการจัดบริการการศึกษาให้แก่เด็กหนุ่มสาวในชุมชน

17. จัดการและให้คำแนะนำในการรักษาอาคารเรียน และเครื่องอำนวยความสะดวก

สะดวกต่าง ๆ ของโรงเรียน

18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต

19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษา

20. สวมเสื้สละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของโรงเรียน

ซึ่งอาจสรุปออกมาเป็นภารกิจหลักได้ 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน

2. การปกครองและแนะนำนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการ

ติดต่อผู้ปกครองของนักเรียน

3. การบริหารงานวิชาการ

4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน

5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน

6. การจัดการเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน

8. การประเมินผลงาน (ภิญโญ สาธร, 2525)

และนพพงษ์ บุญจิตราคุศล (2525) ได้มีความเห็นในเรื่องภารกิจของผู้บริหาร การศึกษาคล้ายคลึงกับ Fisk ดังกล่าวต่อไปนี้

1. การให้โอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ

2. บริหารงานบุคลากร

3. บริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ชุมการการเงิน และการให้บริการ

โดยเพิ่มเติม 5 การบริหารกิจการนักเรียน

#### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่โรงเรียนเอกชนไว้ในระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย จรรยา มารยาท วินัยและหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2526 ดังนี้

#### ข้อ 2 ผู้รับใบอนุญาตมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานของโรงเรียนในการดำรง เลิกล้มกิจการในโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายทางราชการ
- 2) ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ
- 3) สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันสมควร
- 4) สนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ที่ครูใหญ่ หรือครูพึงได้รับ
- 5) ต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินงานของโรงเรียน

#### ข้อ 3 ผู้จัดการมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุมดูแลรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ
- 2) เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตให้จัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือคู่มือการสอน การประเมินผล หลักสูตร เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬาให้เหมาะสมกับความต้องการ

จำเป็นของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน

- 3) เสนอแนะให้ผู้รับใบอนุญาตทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สินที่ข้องเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน รวมทั้งบริเวณสถานที่ อาคารและอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มีที่ที่จะใช้การได้ดีและปลอดภัย
- 4) สนับสนุนและส่งเสริมโดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่หรือครูได้รับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร
- 5) ควบคุมดูแลและมีระเบียบมิให้นักเรียนก่อการวิวาทหรือก่อความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น
- 6) สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน การสอนนักเรียนได้ผลดีด้วยความร่วมมือกันทั้งโรงเรียนและที่บ้าน
- 7) มีหน้าที่ตามข้อ 2 (2) และ (4)

ข้อ 4 ครูใหญ่มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ
- 2) ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
- 3) อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรม ค่านิยมเอกลักษณ์
- 4) ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน
- 5) เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหรือละทิ้งหน้าที่การงาน
- 6) ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 7) ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียน และคู่มือการเรียน การสอนตามหลักสูตร
- 8) แนะนำให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ

9) เอาจใจใส่ดูแลอาคารสถานที่ในด้านความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อย

นอกจากหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งได้กำหนดไว้ดังกล่าวแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ทำการวิจัยเพื่อจัดอันดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสาขาสามัญทั่วประเทศ ในปี 2525 โดยร่างเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบของมาตรฐานการศึกษา รวม 5 หมวด ดังนี้

- หมวดที่ 1 อาคารสถานที่และอุปกรณ์
- หมวดที่ 2 การบริหารบุคคล
- หมวดที่ 3 การบริหารโรงเรียน
- หมวดที่ 4 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- หมวดที่ 5 โรงเรียนกับชุมชน

ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้พยายามหาแนวทางพัฒนาโรงเรียนเอกชนเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ภายในปี 2534 จึงจัดทำร่างเกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาเครื่องมือในการประเมินพร้อม ๆ กับกระบวนการในการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทุกระดับการศึกษา เพื่อรับรองว่ามีคุณภาพได้มาตรฐานตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กรรณิการ์ ภิณฑาคง, 2534)

องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา/นวนโยบายของโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นสามารถบอกจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทาง การจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนได้

องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องจัดให้กับนักเรียน นับตั้งแต่วันแรกที่นักเรียนเข้าสู่โรงเรียนจนกระทั่งวันที่นักเรียนออกจากโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 งานกิจการนักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอีกส่วนหนึ่งของทุกโรงเรียนในการจัดบริการและกิจกรรมนักเรียน ให้เป็นส่วนที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยตรง

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารงานบุคลากร ซึ่งหมายถึงการจัดและดำเนินการเกี่ยวกับ  
นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 การบริหารงานธุรการและการเงิน ซึ่งหมายถึง ภารกิจในส่วนที่  
เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารงานอาคารสถานที่ ซึ่งหมายถึง ภารกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ  
การจัดหา การดูแล บำรุงรักษา การใช้ประโยชน์อาคารสถานที่และบริเวณของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งหมายถึง ภารกิจการบริหาร  
ในส่วนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชน ที่ก่อให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียน  
กับชุมชน

องค์ประกอบที่ 8 ประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ผลผลิตอันเกิดจากการจัดการ  
ศึกษาของโรงเรียน

สำหรับแต่ละองค์ประกอบที่กำหนดไว้ นั้นจะมีเกณฑ์มาตรฐานแจกแจงรายละเอียดของ  
คุณภาพของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งแต่ละระดับการศึกษาจะมีจำนวนเกณฑ์มาตรฐานของ  
องค์ประกอบทั้งหมดแตกต่างกันดังนี้

ระดับอนุบาล	23	มาตรฐาน
ระดับประถมศึกษา	19	มาตรฐาน
ระดับมัธยมศึกษา	26	มาตรฐาน



กล่าวโดยสรุป เมื่อพิจารณาภารกิจ และขอบข่ายของผู้บริหารการศึกษาตามทัศนะของ  
นักวิชาการศึกษาทั้งไทย และต่างประเทศแล้ว จึงขอกำหนดภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเป็น  
5 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานกิจการนักเรียน
4. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่

## 5. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สำหรับรายละเอียดของงานแต่ละประเภทนั้นจะขอรวบรวมกล่าวไว้ในที่นี้ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด (ภิญโญ สาธร, 2526) หรือ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั่นเอง (สมิทร คุณานุกร อ่างถึงใน กิติมา ปรีดีติลภ , 2529)

ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนร่างเกณฑ์มาตรฐานสำหรับองค์ประกอบด้านการเรียนการสอน ในระดับมัธยมศึกษาไว้ว่า

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้ครูปรับปรุงหลักสูตรให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียน โดยเป็นการนำไปใช้ในชีวิตจริง และเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ความถนัด ความสนใจ และความสามารถของตัวเองมากที่สุด

มาตรฐานที่ 3 ครูใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับลักษณะวิชา โดยเน้นให้ผู้เรียนหาความรู้โดยการใช้การคิด การค้นคว้า การแก้ปัญหา และการอภิปราย

มาตรฐานที่ 4 มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยต่อการรอบด้านของนักเรียนทั้งในด้านความรู้ ทักษะ จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 5 มีการวัด และประเมินผลอย่างมีหลักการ เพื่อให้ทราบความถนัด ความสนใจของนักเรียน กระตุ้นนักเรียนให้พัฒนาการเรียนรู้อะไรและทราบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (กรรณิการ์ ภูญาคง, 2534)

จากเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นการอ้างอิงงานเกี่ยวกับหลักสูตร วิชาการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและการประเมินผลอย่างกว้าง ๆ แต่จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม พบว่า มีรายละเอียดของงานด้านวิชาการอีกมาก ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมิได้กล่าวไว้ในเกณฑ์มาตรฐาน แต่เป็นงานที่ผู้บริหารควรทำ เช่น

การกำหนดนโยบายทางวิชาการ (วิจิตร ชีระกุล, 2520) ส่วนงานด้านหลักสูตรนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเพื่อสะดวกแก่การค้นคว้าของครู เช่น ตัวหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบเรียน แบบฝึกหัด หนังสือประกอบการสอนและเอกสารวิชาการทางวิชาชีพ การพยายามปรับปรุงประมวลการสอน โครงการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดหาวิทยากรท้องถิ่น หรือแหล่งความรู้ในท้องถิ่น (พนัส หันนาคินทร์, 2529) และการจัดการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมนักเรียน ควรจะรวมถึง การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดการวางสอน เวลาเรียนของนักเรียน การกำหนดให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการหรือการสอน วิชาสอน การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า และส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี หรือการสอนซ่อมเสริม (ศิริธร สุขโขใจ, 2531) แบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบ (วิจิตร ชีระกุล, 2520) นอกจากนั้นแล้ว ศิริธร สุขโขใจ ยังได้กล่าวถึงงานวิชาการอื่น ๆ อีกด้วย เช่น การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน การประเมินผลงานวิชาการ และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ งานห้องสมุด

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว จึงอาจจะสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพที่สุด ควรประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายทางวิชาการ
2. การวางแผนงานทางวิชาการ
3. หลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การเขียนหลักสูตรเฉพาะ การแบ่งและทำประมวลการสอน การจัดทำแผนการสอน และบันทึกการสอน คู่มือการใช้หลักสูตร
4. การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการวางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบทางวิชาการ การเลือกหนังสือแบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ การสอนซ่อมเสริม

5. วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ได้แก่ การจัดหา จัดทำ บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการสอน สนับสนุนให้ใช้สื่อการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การปรับปรุงการสอน ได้แก่ การนิเทศการสอน การพัฒนาและส่งเสริมการสอนแบบต่าง ๆ การพัฒนาครูทางวิชาการ
7. งานห้องสมุด ได้แก่ การจัดบริการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของห้องสมุด
8. การวัดและประเมินผล ได้แก่ การตั้งเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียน การควบคุมการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์
9. การประเมินผลงานทางวิชาการ

2. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนการบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529 ) นั่นคือ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526ข)

เกณฑ์มาตรฐานสำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดไว้ใน

มาตรฐานที่ 12 โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารชัดเจน โดยจัดให้มีฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงาน

มาตรฐานที่ 13 โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณภาพได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความสนใจ และมีจำนวนเพียงพอ



มาตรฐานที่ 14 โรงเรียนมีแผนพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายและดำเนินงานตามแผน  
อย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 15 โรงเรียนมีการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ แก่บุคลากรทุกฝ่าย

มาตรฐานที่ 16 มีวิธีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละฝ่ายเหมาะสม  
(กรมการฯ วิทยุคง, 2534)

และจากการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากร พบว่า

Joseph B. Kingsbury (1957) ได้จำแนกกระบวนการบริหารงานบุคคลออกเป็น  
22 ประการ ดังนี้ การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนในการจัด  
อัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวางโครงการปฏิบัติ การกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของ  
ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การจัดขึ้น ตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง  
การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่ การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การทดลองให้ปฏิบัติ  
ราชการ การจัดทำทะเบียนและประวัติ การย้ายและโอน การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพและ  
ความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การรักษาวินัย การให้พ้น  
จากงาน การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ และการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อให้  
บุคคลสามารถปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การ  
วิเคราะห์งาน การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือนและค่าจ้าง การเผยแพร่ความต้องการบุคลากร  
การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการจัดเตรียมบุคลากรสำรอง การปฐมนิเทศบุคลากร  
ใหม่ การทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุ การจัดทำทะเบียนประวัติ

2.2 การธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่ การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรง  
กับความรู้ความสามารถ และมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ การจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกใน



การปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การจัดท่าระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัยของครู และการดำเนินการตามระเบียบ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การพิจารณาความดีความชอบ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

2.3 การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดประชุม อบรม สัมมนาภายในโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อ เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ร่วมกับหน่วยงานภายนอก

2.4 การให้พ้นออกจากงาน ได้แก่ การให้ออกเมื่อบุคลากรมีความผิด การอนุญาตให้ลาออก การอำนวยการความสะดวกเกี่ยวกับผลประโยชน์ของบุคลากรที่พ้นออกจากงาน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความประทับใจเมื่อบุคลากรพ้นออกจากงาน ในกรณีที่ไม่มี ความผิด

3. การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารและนิเทศบรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียน (ภิญโญ ศาสตร์, 2525)

และกาญจนา ศรีภาณินธุ์ (2533) เห็นด้วยว่า งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นอกเหนือจากการสอนในชั้นตามปกติ โดยเป็นงานที่มุ่งส่งเสริมการเรียนของนักเรียนทุกคนทั่วหน้าให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของนักเรียนในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี อันจะมีผลไปถึงการพัฒนาคุณภาพและความรู้ความสามารถ หรือความถนัดเฉพาะตนของนักเรียนแต่ละคนให้ก้าวหน้า และเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ตัวของเขาเอง ทั้งในขณะที่มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน และเมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปสู่อาชีพการงานอีกด้วย

หรืออาจสรุปได้สั้นๆว่าการบริหารกิจการนักเรียนนั้นเป็นการให้บริการนักเรียน เพื่อให้การเรียนในชั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Campbell และคณะ, 1972 อ้างถึงใน เสือน ชุติรัตน์, 2532)

สำหรับเกณฑ์มาตรฐานขององค์ประกอบงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้นั้นมี 6 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 6 มีการจัดรูปงานกิจการนักเรียนที่เหมาะสม

มาตรฐานที่ 7 มีการจัดบริการนักเรียนที่ช่วยส่งเสริมสุขภาพอนามัยของนักเรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ

มาตรฐานที่ 8 มีบริการแนะแนวแก่นักเรียนทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว

มาตรฐานที่ 9 ในการจัดสวัสดิการนักเรียนให้ได้รับทุนการศึกษาและรับความช่วยเหลือ ความปลอดภัยทั้งใน และนอกโรงเรียนเพื่อเป็นการเลือกอ่านวสให้นักเรียนได้เล่าเรียนอย่างเต็มที่

มาตรฐานที่ 10 มีการจัดครูและประสานงานกับสภารักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นที่ช่วยกิจการนักเรียนเกี่ยวกับการรักษาระเบียบวินัย

มาตรฐานที่ 11 มีการจัดกิจกรรมนักเรียนในลักษณะที่เป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และจริยธรรมให้นักเรียนได้แสดงออกถึงความถนัด ความสนใจ และใช้ทักษะด้านต่าง ๆ เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง (กรณีการศึกษาคง, 2534)

และจากการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน พบว่า งานบริหารกิจการนักเรียนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) การปกครอง และการดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่ การสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่ม การประเมินผล และการเลื่อนชั้น การรายงานผลการเรียนและพัฒนาการของนักเรียน การจัดทำระเบียบนักเรียน ระเบียบวินัย การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน (2) บริการและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ได้แก่ บริการแนะแนว บริการทางวิชาการ บริการรับ-ส่งนักเรียน บริการสุขภาพในโรงเรียน บริการอาหารกลางวัน บริการนันทนาการ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านอื่น ๆ ตามความจำเป็นที่มี (3) กิจกรรมนักเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนสนับสนุนให้นักเรียนร่วมกันจัดขึ้นนอกเวลาเรียน และนอกเหนือจากหลักสูตรที่โรงเรียนกำหนดให้เรียนในเวลาเรียนปกติ ทั้งนี้ด้วยความสมัครใจของนักเรียนเอง และด้วยความช่วยเหลือ และเอื้ออำนวยความช่วยเหลือของโรงเรียน เช่น สภานักเรียน ชุมนุมหรือชมรมต่าง ๆ ที่นักเรียนตั้งขึ้นในโรงเรียน เช่น ชมรมดนตรี ชมรมกีฬา ชมรมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น (กาญจนา ศรีภาณินธุ์, 2533)

สำหรับขอบเขตของงานกิจการนักเรียนนั้น มีค่าสองค่าที่คล้ายคลึงกัน และอาจทำให้เกิดการสับสน คือ กิจการนักเรียน และกิจกรรมนักเรียน เซ็อน ชูตินันท์ (2532) ได้สรุปไว้ว่า กิจกรรมนักเรียนเป็นส่วนย่อย หรือเป็นเซตย่อย (subset) ของกิจการนักเรียน เพราะกิจกรรมนักเรียนมักเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นนอกเวลาเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่ต่อเนื่องกับหลักสูตร และไม่ต่อเนื่องกับหลักสูตร โดยสถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการจัดเพื่อที่จะให้เกิดการพัฒนาเด็กโดยสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการศึกษา สำหรับกิจการนักเรียนนั้น เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในมุมกว้าง เช่น การจัดสวัสดิการให้กับนักเรียน การแนะแนว วินัย กิจกรรมนักเรียน เป็นต้น

อนึ่งขอบเขตของกิจกรรมนักเรียนนั้นขึ้นกับระดับของสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสภาพของสังคมที่สถานศึกษานั้นตั้งอยู่

กระทรวงศึกษาธิการ (2528) ได้แนะนำกิจกรรมนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ควรจัด และโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนสามารถนำมาเป็นแนวทางได้ ดังต่อไปนี้ กิจกรรมลูกเสือ หรือยุวภาษา หรือเนตรนารี หรือกิจกรรมผู้บำเพ็ญประโยชน์หรือกิจกรรมรักษาดินแดน กิจกรรมศาสนา กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ กิจกรรมการใช้ห้องสมุด กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าไทย กิจกรรมอนุรักษ์ศิลปกรรมและสิ่งแวดล้อม กิจกรรมทัศนศึกษา กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมส่งเสริมวิชาต่างๆในหลักสูตร

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับนักเรียนที่เพิ่มเติมจากการเรียนการสอนในห้องเรียนโดยปกติ ควรประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

3.1 งานด้านนักเรียน ได้แก่ การรับนักเรียน การจัดท่าทะเบียนนักเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน การปฐมนิเทศผู้ปกครอง การแบ่งกลุ่มนักเรียนเข้าชั้นเรียน การจัดท่าทะเบียนนักเรียน การรายงานผลการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน การย้ายและจำหน่ายนักเรียน

3.2 งานบริการด้านส่งเสริมสุขภาพและพละานามัยของนักเรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ ได้แก่ การจัดทำบันทึกสุขภาพ การตรวจสุขภาพและการบันทึกสุขภาพ การให้ภูมิคุ้มกันโรค การส่งเสริมสุขภาพจิต การจัดห้องพยาบาล การประสานงานกับหน่วยงานทางสาธารณสุข

3.3 งานบริการแนะแนว ได้แก่ บริการแนะแนวด้านอาชีพ และด้านการศึกษา บริการแนะแนวเป็นรายบุคคล บริการแนะแนวเป็นคณะ บริการติดตามผล

3.4 งานสวัสดิการนักเรียน ได้แก่ ทุนการศึกษา การดูแลรักษาความปลอดภัยทั้งภายในและนอกโรงเรียน การจัดการรับ-ส่งนักเรียน การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การบริการอาหารกลางวัน และอื่น ๆ เท่าที่จำเป็น

3.5 งานด้านปกครองนักเรียน ได้แก่ การจัดทำระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัยของโรงเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

3.6 งานด้านกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ สภานักเรียน กิจกรรมชุมนุมต่าง ๆ การจัดทัศนศึกษา การจัดแข่งกีฬาภายในโรงเรียน/ระหว่างโรงเรียน การจัดแสดงนิทรรศการ การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแสดง

4. การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ หมายถึง การบริหารงานต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้งานอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยดีไม่ติดขัด (วรินทร์า วัชรสิงห์, 2534) บางครั้งรวมเรียกว่า งานธุรการ

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับองค์ประกอบด้านธุรการ และการเงินของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดไว้ใน

มาตรฐานที่ 20 การบริหารงานเอกสาร สารบรรณ เป็นระบบและมีความคล่องตัวในการทำงาน

มาตรฐานที่ 21 มีการบริหารงานพัสดุครุภัณฑ์ ที่มีประสิทธิภาพและการใช้สอย

มาตรฐานที่ 22 มีการบริหารการเงินและการบัญชีที่เกิดประโยชน์ในลักษณะประหยัด ถูกต้องและเป็นระเบียบ (กรรณิการ์ ภาณุภาค, 2534)

จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานสารบรรณ การเงิน และการพัสดุ พบว่า ได้มีผู้กล่าวรายละเอียดไว้หลายท่าน ดังที่จะยกมาเป็นแนวทางดังนี้

วรินทรา วัชรสิงห์ (2524) ให้ความเห็นว่างานสารบรรณเป็นงานเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตั้งแต่คิด ร่าง แต่ง พิมพ์ จดจำ ทำสำเนา รับ-ส่ง บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ คอบ เก็บเข้าที่และค้นหา งานในด้านทะเบียน เอกสารเกี่ยวกับการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น ตารางสอน ทะเบียนห้องเรียน ปฏิทินโรงเรียน การทำทะเบียนครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียน การเก็บเอกสารจัดการ เช่น หลักสูตร ระเบียบต่าง ๆ

การบริหารพัสดุ หมายรวมถึง การซื้อ การจ้าง การซ่อมและบำรุงรักษา การจัดทำเอง การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม และการดำเนินการอื่น ๆ (วรินทรา วัชรสิงห์, 2524) เกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ซึ่งเป็นทรัพย์สินของโรงเรียน และขอบข่ายของกรมสามัญศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานปี 2519 ไว้ ซึ่งโรงเรียนเอกชนอาจใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานพัสดุครุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและสะดวกในการใช้สอย ดังนี้

1. โรงเรียนจะต้องจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์ โดยการผลิตหรือจัดซื้อ จัดหามาให้เพียงพอสำหรับใช้ดำเนินงานของโรงเรียน
2. โรงเรียนจะต้องจัดระบบการควบคุม การเก็บรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ การจำหน่ายให้สะดวกในการปฏิบัติและถูกต้องตามระเบียบ
3. โรงเรียนจะต้องจัดบริการให้ครูและนักเรียนภารโรง ได้ใช้ประโยชน์จากวัสดุ ครุภัณฑ์ โดยคำนึงถึงความสะดวกและประหยัด
4. โรงเรียนจะต้องจัดให้มีการซ่อม บำรุงรักษาอุปกรณ์และครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมที่จะใช้งานได้เสมอ

5. โรงเรียนจะต้องจัดให้มีระบบการจำหน่ายอุปกรณ์ และครุภัณฑ์โดยถูกต้องตามระเบียบ และมีมาตรฐานในการจัดหาทดแทนของเดิม

สำหรับรายละเอียดของข้อบ่งชี้ของการบริหารการเงินควรจะประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนการเงินของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่าย และการดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบกระเทือนที่มีต่อการให้ได้อมา หรือการจ่ายไปซึ่งการเงินของโรงเรียน เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศ รายได้ของประชาชนในท้องถิ่น ฯลฯ เป็นต้น
2. การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนโดยส่วนรวม เช่น ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง วัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น
3. การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพให้เป็นอย่างดีไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชี และวิธีการดังกล่าวในการตรวจสอบเงิน และทรัพย์สินของโรงเรียน
4. การจัดการเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักการทางเศรษฐกิจ หลักการทางการบริหาร และรวมทั้งหลักการคลังทั่วไป (กิติมา ปรีดีคิดถก, 2523)

กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบว่าด้วยการจัดทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่นของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2533 โดยกล่าวถึงรายได้ของโรงเรียนว่า หมายถึง รายรับที่ได้จากเงินอุดหนุน ค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นๆที่เรียกเก็บ การจำหน่ายเครื่องเขียน หนังสือแบบเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องหมาย เครื่องแบบ การจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่ม การจัดหอพักหรือจากการให้เช่าสถานที่ รวมทั้งรายได้ต่างๆซึ่งได้รับจากการดำเนินกิจการของโรงเรียน ส่วนรายจ่ายนั้น หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง เงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ การจ่ายค่าชดเชย ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า ค่าพาหนะติดต่องาน ค่าอุปกรณ์การเรียนการสอน ค่าก่อสร้างซ่อมแซมอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ รวมทั้งรายจ่ายต่างๆที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการนักเรียน นอกจากนี้ได้กำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการร่วมกันทำบัญชีการเงินและบัญชีอื่น

ของโรงเรียน เพื่อแสดงรายได้ รายจ่าย ประจำเดือน ประจำปี ให้เหมาะสมแก่กิจการและลักษณะของโรงเรียน สำหรับการลงรายการในบัญชีนั้น ต้องลงรายการให้ตรงกับความจริง และให้เสร็จภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันที่得有รายได้รายจ่าย ทั้งต้องเก็บเอกสารประกอบการลงบัญชีไว้ไม่น้อยกว่า 3 ปี นอกจากนี้จะต้องจัดทำรายงาน รายได้รายจ่ายของแต่ละปีการศึกษา ภายในสิ้นปีการศึกษาด้วย

การบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นการวางแผน ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่จะส่งเสริม สนับสนุนในการใช้หลักสูตรให้เป็นผลสำเร็จ

สุมิตร คุณากร และคณะ (อ้างถึงใน นิวัช สุวัฒน์, 2531) แบ่งงานบริหารอาคารสถานที่ในโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. อาคารเรียน
2. ห้องเรียน
3. อาคารประกอบและอาคารพิเศษต่าง ๆ
4. บริเวณโรงเรียน

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน องค์ประกอบ การบริหารงานอาคารสถานที่ไว้ 3 ข้อ ดังนี้

มาตรฐาน ข้อที่ 17 มีการรักษาความสะอาด การจัดระเบียบ การรักษาความปลอดภัย และการจัดสภาพที่อยู่ของบริเวณโรงเรียน

มาตรฐาน ข้อที่ 18 มีอาคารเรียน และอาคารประกอบที่อยู่ในสภาพใช้การได้ดีมั่นคง แข็งแรง สะอาด สวยงาม มีระเบียบและเหมาะสมกับการใช้งาน

มาตรฐาน ข้อที่ 19 มีห้องเรียนและห้องประกอบที่เลือกอ่านาค่อการเรียนการสอน (กรรณิการ์ ภิณฑาตง, 2534)



จากแนวความคิดดังกล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน หมายถึง การดำเนินการช่วยสนับสนุน ให้งานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ดำเนินไปได้ด้วยดี อันได้แก่ งานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ควรประกอบด้วยงานต่อไปนี้

- 4.1 การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
- 4.2 การวางแผนงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 4.3 งานสารบรรณ ได้แก่ การดูแลให้งานเอกสาร สารบรรณ มีการจัดเก็บ เป็นสัดส่วน และมีระเบียบเพื่อสะดวกแก่การค้นหา รวมถึงความรวดเร็วเมื่อเสนอเรื่องต่าง ๆ ด้วย
- 4.4 การจัดทำ ความคุ้มครองเอกสารต่าง ๆ เช่น งานทะเบียน สถิติครูและนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ รายงานประจำเดือน
- 4.5 งานการเงิน ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการรับ-จ่ายเงินของโรงเรียน ที่เกิดประโยชน์ในลักษณะประหยัด ถูกต้อง และเป็นระเบียบ
- 4.6 งานงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณที่กำหนดไว้
- 4.7 งานพัสดุ ครุภัณฑ์ ได้แก่ การพิจารณาจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ การจัดทำทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ และสถิติการใช้ การจัดระบบและแบบฟอร์มในการเบิกจ่าย
- 4.8 งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสร้างอาคาร การวางแผนการใช้ห้องเรียนและอาคาร การปรับปรุงและรักษาบริเวณโรงเรียนให้สะอาด เป็นระเบียบ สวยงาม ร่มรื่นอยู่เสมอ การบำรุงรักษาอาคารเรียน และอาคารประกอบให้อยู่ในสภาพใช้การได้ดี แข็งแรงมั่นคง สะอาดสวยงาม มีระเบียบและเหมาะสมกับการใช้งาน การจัดห้องเรียน และห้องประกอบให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน
- 4.9 งานประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดหาเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ และการจัดหาสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานประชาสัมพันธ์
- 4.10 การประเมินผลงานด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่

5. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การบริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน การร่วมกันกำหนดความมุ่งหมายและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนการร่วมมือพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนเพื่อชุมชน (สุพิชญา ธีระกุล, 2522 อ้างถึงใน ดิลก พัฒนวิชัยโชติ, 2528) หรือ จาคุงค์ เส้นแดง (2533) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ในโรงเรียนใช้ติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้ปกครองนักเรียน ประชาชน และชุมชน เพื่อให้เกิดการสนองตอบในความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ยังผลให้เกิดการพัฒนาทั้งในโรงเรียนและชุมชนขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ร่างเกณฑ์มาตรฐานไว้ในองค์ประกอบการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน ไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 23 โรงเรียนมีวิธีสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชน โดยจัดให้มีการคิดวางแผนดำเนินงาน และติดตามผลร่วมกัน

มาตรฐานที่ 24 โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายของโรงเรียน

มาตรฐานที่ 25 โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในทุก ๆ ด้าน

มาตรฐานที่ 26 โรงเรียนมีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์และมีกิจกรรมนักเรียนสามารถประชาสัมพันธ์ได้ (กรรณิการ์ ภิญาคง, 2534)

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2516, อ้างถึงใน นิวัศ สุวิวัฒน์, 2531) ได้กล่าวสรุปแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ 3 ทาง คือ

1. การให้การศึกษาแก่ชุมชน
2. การให้บริการทรัพยากรต่าง ๆ
3. การร่วมกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนดีเด่น ปี 2530 และผู้บริหารได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นของคุรุสภา ปี 2533 ซึ่งเกณฑ์หนึ่งของรางวัลเหล่านี้ คือการสร้างความสัมพันธ์เป็นอย่างดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยโรงเรียนได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่

1. จัดศูนย์บริการชุมชน ซึ่งชุมชนจะให้บริเวณโรงเรียนทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน บริการให้สมาคม สโมสร มูลนิธิ ชมรมต่างๆ ตั้งในโรงเรียนตามความเหมาะสม
2. จัดโครงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามความเหมาะสม
3. ร่วมมือกับภาครัฐด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น โครงการสัมพันธชนบท

โครงการห้องสมุดเคลื่อนที่ โครงการอบรมแม่บ้านของกรมพัฒนาชุมชน และโครงการอบรมผู้ดูแลเด็ก ฯลฯ

4. จัดประชุมผู้ปกครอง สร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียน
  5. จัดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของวิชาชีพ เช่น การฝึกอบรมวิชาชีพพระชะสัน เป็นต้นว่า การฝึกทำขนม ฝึกประดิษฐ์ดอกไม้จากต้นโสน ฝึกการปั้นตุ๊กตาชาววัง ฯลฯ
  6. ร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ ทั้งด้านศาสนา ประเพณี และงานการกุศลของชุมชน
- นอกจากการให้บริการในรูปแบบต่างๆกับชุมชนแล้ว ยังมีโครงการขอความช่วยเหลือจากชุมชนในด้านต่างๆ อาทิเช่น วัสดุอุปกรณ์ วิทยากรในชุมชน การขอค่าปรึกษาหารือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายในชุมชน

ผู้บริหารยังได้ตระหนักว่า การที่โรงเรียนได้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จะทำให้เกิดผลคืออย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป็นการ " สร้างความเข้าใจอันดี " ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. เป็นการ " ให้ความสำคัญ " แก่ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชน มีส่วนร่วมคิดร่วมทำงาน และร่วมกันแก้ปัญหา ในฐานะที่ทุกคนเป็นเสมือนเจ้าของโรงเรียนโดยตรง
3. เป็นการ " ผลักดันคุณภาพ " ของโรงเรียนให้พัฒนาก้าวหน้าไปไกลโดยไม่มีหยุดยั้ง

(จิระพันธ์ นิมพันธ์, 2533)

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง งานทุกอย่างที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อสร้างความนิมิตศรัทธาในโรงเรียนให้กับชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน ควรประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. การกำหนดแนวทางในการสร้างลักษณะเด่นเพื่อเป็นเกียรติประวัติของโรงเรียน
3. การกำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือชุมชน
4. การแสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชน
5. การวางแผนประชาสัมพันธ์โรงเรียน

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยในเรื่องการตัดสินใจสิ่งการนั้น พบว่า มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐอยู่หลายหน่วยงาน อาทิเช่น

##### ประถมศึกษา

นิวัฒน์ สุจริตน์ (2531) ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยอยู่หลายประการ และหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์เหล่านั้นก็คือ เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยทั่วไปนั้นเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร

### มัธยมศึกษา

รังสฤษดิ์ ศรีวิชัย (2524) ทำการศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจและสิ่งการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสิ่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ได้  
บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงไป คือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและ  
ตัดสินใจร่วมกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา  
แล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะตัดสินใจและ  
สิ่งการ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ

3. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสิ่งการในการบริหารการศึกษา ข้อที่  
เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับมาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้า และซับซ้อน มีระเบียบ กฎเกณฑ์  
มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดเยื้อและซับซ้อน และขาด  
ข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

ธานี กาทอง (2529) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน  
เขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสิ่งการในการบริหารโรงเรียน พบว่า โรงเรียน  
ขนาดใหญ่ในด้านที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีผู้บริหารอภิปรายปัญหา  
ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานบริหารการศึกษาด้าน  
วิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และใช้วิธีผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา  
ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันใน  
งานบริหารการศึกษาด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ ส่วนในความ  
คาดหวังผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการโดยผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา  
ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธี ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก  
ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ  
การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในโรงเรียนขนาดกลาง ทั้งในด้านการ  
ปฏิบัติจริงและความคาดหวัง ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธี ผู้บริหารอภิปรายปัญหา

ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธี ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านการปฏิบัติจริงผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยวิธี ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และวิธี ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการโดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ในงานบริหารการศึกษาทุกด้าน

ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยม ทั้ง 3 ขนาด ที่ผู้บริหารระบุเป็นลำดับที่ 1 คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการที่ล่าช้า และมีระเบียบกฎเกณฑ์มาก ส่วนปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลภายนอกโรงเรียน แต่ปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ อิทธิพลของผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ เรื่องวามิชชกุล (2530) ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ ทำการตัดสินใจ ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ สำหรับในตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการ

ประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ชุกรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์  
 ความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความ  
 คิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง

พิมลพรรณ บุญมุสิก (2533) ได้ทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
 สามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้วิธีการประชุม  
 อภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นร่วมกันในทั้ง  
 6 งาน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใช้วิธีการเช่นเดียวกัน 5 งาน ยกเว้นงานบริหารทั่วไป  
 ซึ่งใช้วิธีอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหาร  
 โรงเรียนขนาดเล็กนั้น ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา  
 แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เฉพาะการบริหารงานวิชาการกับงาน  
 โรงเรียนกับชุมชนเท่านั้น นอกจากนั้นจะใช้วิธีอภิปรายพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล  
 แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสิ่งการ คือ นโยบายวิชาการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูล  
 ในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครอง และมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

#### วิทยาลัยครู

วินัย สมมิตร (2521) ทำการวิจัย กระบวนการตัดสินใจสิ่งการในวิทยาลัยครูใน  
 ประเทศไทย ซึ่งวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อหนึ่ง คือ ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการ  
 เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาของอาจารย์ในวิทยาลัย ผลการวิจัยข้อนี้พบว่า อาจารย์มีส่วนร่วม  
 ในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความ  
 สัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงาน  
 บุคคลและงานธุรการ การเงิน และการให้บริการในระดับน้อยมาก

ต่อมา อุดม จุลลิตย์ (2527) ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและ  
 บรรณาธิการขององค์การในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งเพื่อศึกษาพฤติกรรม

การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา และบรรรชากาสองค์การของภาควิชา ผลการวิจัยข้อนี้ พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยทั่วไป ด้วยการที่หัวหน้าภาควิชาเปิดโอกาสให้อาจารย์ในภาควิชาได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอข้อแนะนำก่อน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากอาจารย์มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

#### วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

ประนอม บุญเนา (2521) ได้ทำการศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์หนึ่งในหลายวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาว่า ครูในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในส่วนกลางได้มีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด ผลของการวิจัย พบว่า ครูในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลางได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ด้านกิจการนักศึกษา และด้านสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง ส่วนงานด้านบริหารบุคลากร ด้านธุรการ การเงินและการให้บริการนั้น ปรากฏว่า ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการนั้น พบว่าไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นระดับการจัดการศึกษาที่มีปัญหามากในปัจจุบัน โดยใช้ทฤษฎีของ Tannenbaum และ Schmidt (1958) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้