



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ
2. ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ
3. ระดับการตัดสินใจสั่งการ
4. กระบวนการตัดสินใจสั่งการ
5. วิธีการตัดสินใจสั่งการ
6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ
7. ข้อคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ
8. อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ
9. เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ
10. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา
11. ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ซึ่งพอจะประมวลส่วนที่สำคัญมากล่าวไว้ได้ ดังนี้

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths, 1959) กล่าวว่า "การวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการรวบรวมแนวความคิด และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสถานะแห่งการสั่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนตนและสังคมหรือขององค์การตามที่กำหนดเอาไว้"

เฮอร์เบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon, 1960) กล่าวว่า "การบริหารคือการตัดสินใจนั่นเอง"

สมคิด โขติกวณิชย์ (2512) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการไว้ว่า "การตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติลงไปเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ การบริหารงานหรือการจัดการใด ๆ ที่แท้จริงแล้วก็คือ กระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น"

วิญญู สาธร (2522) ให้ความหมายว่า "การตัดสินใจสั่งการเป็นลักษณะหนึ่งของพฤติกรรมในการเลือกสิ่งที่มีให้เลือกหลาย ๆ อย่าง ซึ่งต้องอาศัยทั้งเหตุผล ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และการหยั่งรู้เหตุผลที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายว่า "การวินิจฉัยสั่งการหมายถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเลือก เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้"

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523) ให้ความหมายว่า "การตัดสินใจ คือ การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่สองทางหรือมากกว่า"

จากคำจำกัดความดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ โดยถือเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดต่อองค์การ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1938 อ้างถึงใน ธานี กาทอง, 2530) ได้แบ่งการตัดสินใจสั่งการเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเบื้องบน (Intermediary Decisions) มักจะเกี่ยวกับการตีความคำสั่ง หรือข้อเสนอแนะ
2. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate Decisions) เป็นการตัดสินใจตามเรื่อง que ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา
3. การตัดสินใจที่มาจากผู้บริหารริเริ่มขึ้นเอง (Creative Decisions)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) แบ่งการวินิจฉัยสั่งการในทางการบริหารเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาจำเป็น เป็นการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ เช่น การอนุมัติจ่ายเงิน การอนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารงาน ใช้พิจารณา ประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ปัญหา เหล่านี้เกี่ยวกับงานที่มีลักษณะโครงการ หรือเกิดจากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิดมาก่อน

ไนทอร์ย์ เจริญพันธุ์ (2529) แยกการตัดสินใจสั่งการได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องบนมีคำสั่ง คำบัญชา หรือนโยบายให้ปฏิบัติ (Intermediary Decisions)
2. การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจให้แล้ว ไม่อาจตัดสินใจได้เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ หรือเมื่อมีเรื่องราวร้องทุกข์หรือข้อขัดแย้งจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Appellate Decisions) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ หน่วยงานใดที่มีการตัดสินใจแบบนี้มาก หน่วยงานนั้นย่อมมีปัญหามาก

3. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเอง (Creative Decisions) การตัดสินใจแบบนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือทำสิ่งใหม่ การตัดสินใจประเภทนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนักบริหารระดับสูง และเป็นเครื่องชี้ถึงสมรรถภาพของผู้บริหารด้วย

บรโรลิม กุซงคกุล (2510) แบ่งลักษณะการตัดสินใจเป็น 2 ลักษณะ คือ การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก และการตัดสินใจแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล รายละเอียด ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีตเป็นแนวทางการตัดสินใจ เรื่องที่จะทำการตัดสินใจมักเป็นเรื่องที่มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับกำหนดไว้เป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีกำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับปฏิบัติ เมื่อเรื่องใดขัดต่อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ก็ไม่อาจทำการตัดสินใจสั่งการได้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การอนุมัติการขออนุญาตหรือการอนุมัติเกี่ยวกับบุคคล เป็นต้น การตัดสินใจสั่งการตามลักษณะนี้เป็นงานที่ไม่ลุ่มลึกมากนัก และมักเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Routine Decisions Making) อยู่แล้ว

2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล ปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจตามแนวนี้อาจมีลักษณะเป็นโครงการหรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ปัญหาเหล่านี้ต้องใช้วิจารณญาณประกอบ จะอาศัยเพียงกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการใช้สถิติข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ บางครั้งต้องอาศัยระบบคุณธรรมและค่านิยมทางสังคมประกอบ เพราะปัญหาที่ต้องตัดสินใจจะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานขององค์การ

พินัส หันนาคินท์ (2524) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก วิธีการนี้เป็นวิธีการที่อาจเรียกได้ว่าเป็นขั้นต่ำที่สุดของการตัดสินใจ เพราะกระทำไปโดยมีเหตุผลหรือข้อเท็จจริงเข้าประกอบการพิจารณาน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ที่ต้องการความฉับพลันก็อาจจะต้องใช้วิธีนี้บ้าง

2. การตัดสินใจโดยอาศัยเทียบเคียงกับประสบการณ์ที่เคยผ่านมา และเคยได้รับ

ความสำเร็จจากการตัดสินใจเช่นนั้น วิธีการนี้ใช้ได้ผลดีหากว่าสถานการณ์หรือสภาพที่ได้พบนั้น
 เป็นไปในแนวเดียวกันกับที่เคยประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจเช่นนั้นมาแล้ว

โดยเหตุนี้ ผู้มีประสบการณ์กว้างขวางจึงมีโอกาสและแนวทางที่จะเลือกใช้วิธีการ
 ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้มากกว่า หรืออาจกล่าวได้ว่า ทำให้ผู้บริหารมองเห็นทางเลือก
 ตัดสินใจได้มากกว่า ทั้งนี้เพราะสิ่งที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วมักจะใช้ได้ผลดี หากว่าสภาพ
 การณ์และองค์ประกอบแห่งปัญหานั้น เป็นอย่างเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก

3. การตัดสินใจโดยอาศัยหลักเหตุผล การตัดสินใจในลักษณะนี้เป็นการตัดสินใจที่มี
 ขั้นตอนตามหลักการของเหตุผลซึ่งต้องอาศัยผลจากการศึกษาตัวปัญหาอันได้จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 พร้อมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นตามต้องการ หรือหลักวิชาอันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าถูกต้อง
 การเลือกตัดสินใจยังต้องพิจารณาถึงผลที่จะตามมา และจะต้องคิดถึงความเป็นไปได้และค่าแห่ง
 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจดำเนินการนั้น ๆ ด้วย

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ โดยสรุปจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ การตัดสินใจ
 สั่งการตามกฎหมายที่ ระเบียบ แบบแผน และตามอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นใน
 ตัวผู้บริหาร ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อมูล ตลอดจนคุณธรรม ค่านิยม
 ประกอบการตัดสินใจ

ระดับการตัดสินใจสั่งการ

วิญญู สาทร (2519) กล่าวว่า ในวงการศึกษาผู้ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการมี 3
 ระดับ คือ

1. ระดับสูงสุด ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของ
 การศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายจัดการศึกษา และนโยบายเกี่ยวกับ
 บุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่ทำหน้าที่
 เป็นครูสอนวิชาการและให้บริการของโรงเรียน ตามกฎหมายและประเพณีการบริหารการศึกษา
 ของไทย ผู้ที่รับผิดชอบการตัดสินใจระดับนี้ คือ กระทรวงศึกษาธิการและสภาการศึกษาแห่งชาติ
 ซึ่งจัดเป็นหน่วยงานระดับสูงสุดในวงการศึกษา

2. ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการแบ่งปรัชญาและวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญา และวัตถุประสงค์รายละเอียด เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ เช่นการตั้งวัตถุประสงค์เฉพาะของการสอนรายวิชาในหลักสูตรและประมวลการสอน หรือการวางแนวกำหนดให้ผู้เขียนแบบเรียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์รวมของชาติ การวางแผนการศึกษาในด้านรายละเอียดเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และนโยบายการศึกษาของชาติ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับ การรับผิดชอบในการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน ศึกษานิเทศก์จังหวัดและบุคลากรฝ่ายการศึกษาในระดับผู้บริหารทั้งหมด โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการ

3. ระดับสุดท้าย ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติการ หรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคนนั่นเอง คือรวมทั้งครู เจ้าหน้าที่และพนักงานต่าง ๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในสายวิชาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ประกอบกับเทคนิคในการทำงานมาช่วยจึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) แบ่งระดับการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูง (Higher Level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกล้ม หรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหาร หรือ คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหาร ในด้านการศึกษา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
2. ระดับกลาง (Middle Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่างบุคลากรของ

หน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่าย ในด้านการศึกษา ได้แก่
เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับ
ผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายงานทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด (Low Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจาก
ฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ ความสามารถทางอาชีพ
เฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงานรู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงาน
คนงาน ทางด้านการศึกษา ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน คนงาน ภารโรง การตัดสินใจ
ของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว

สรุปได้ว่าระดับการตัดสินใจสั่งการมี 3 ระดับ คือ ระดับสูงสุด เป็นการตัดสินใจ
เกี่ยวกับปรัชญา วัตถุประสงค์ และการกำหนดนโยบาย การจัดการศึกษาของชาติระดับกลาง เป็น
การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาวางแนวทางให้
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ระดับล่าง เป็นการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

ลักษณะและสาระของกระบวนการตัดสินใจสั่งการที่ดี ควรจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจ
เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้การตัดสินใจสั่งการมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักวิชาการได้ให้ความเห็นและ
ลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ ดังนี้

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Daneil E. Griffiths, 1959) ได้กล่าวถึงขั้นต่าง ๆ
ของกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. ตั้งปัญหาให้คำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ

4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. เริ่มปฏิบัติทางเลือก
 - ก. วางโครงการแก้ปัญหา
 - ข. ควบคุมกิจการต่าง ๆ ในโครงการ
 - ค. ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1960) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจสิ่งการนั้น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1965 อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2519) ได้เสนอแนวคิดในการจัดลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสิ่งการไว้ ดังนี้

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงแล้ว พิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร ขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุผลที่จะเกิดขึ้นจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้มีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 3 - 5 ประการ ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบ
3. รวบรวมข้อมูลที่เป็นข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3 - 5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลา

และติวงของปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมดเพราะจะทำให้เสียเวลาสิ้นเปลืองมาก

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหาที่นั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

เทอร์รี่ (Terry, 1977 อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลก, 2529) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. เข้าใจและเห็นความสำคัญของการตัดสินใจ
2. ตั้งเกณฑ์การตัดสินใจขึ้น
3. จัดลำดับความสำคัญ และข้อจำกัดของกฎเกณฑ์การพิจารณา
4. ค้นหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อใช้พิจารณาตัดสินใจ
5. ประเมินผลทางเลือกแต่ละทางพร้อมด้วยกฎเกณฑ์ที่เชื่อถือได้
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ภิญโญ สาร (2519) กล่าวว่า กระบวนการที่ควรใช้ในการตัดสินใจ คล้ายกับ กระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ คือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจไปเพื่ออะไร จะได้อะไรมาจากการตัดสินใจคราวนี้
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี
3. วิเคราะห์และแปรความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้แล้วในข้อ 2 โดยละเอียด
4. การวิเคราะห์ในข้อ 3 ควรช่วยชี้ให้เห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านั้นออกมาให้มองเห็นชัด ๆ พร้อมทั้งจะให้เลือกเมื่อตัดสินใจ

5. ประเมินคุณค่า หรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ 1

6. ขั้นสุดท้าย คือ เลือกทางใดทางหนึ่งที่จะคิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุดเท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง ๆ นี้คือ การตัดสินใจสั่งการ (decision making) ที่มีโอกาสถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่สุด

วุฒิชัย จำนงค์ (2521) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. พยายามแยกแยะตัวปัญหาหรือค้นตัวปัญหาออกมาให้ได้
2. หาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น
3. ประเมินค่าของข่าวสาร
4. กำหนดทางเลือกเมื่อได้ประเมินค่าข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว
5. ปฏิบัติการตัดสินใจเลือกทางเลือก

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2526) แบ่งกระบวนการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

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

การตัดสินใจแบบคำนึงถึงผลกำไรจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจ ดังนี้

1) กำหนดปัญหา การกำหนดปัญหานั้นถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะคำตอบที่ถูกต้องควรจะตอบคำถามที่ถูกต้องด้วย และปัญหาที่ต้องแก้เป็นปัญหาที่แท้จริง สมควรแก้หรือไม่ บางปัญหาไม่มีความจำเป็นจะต้องไปแก้ไขจะแก้ไขไปได้เอง

2) เก็บข้อมูลและรวบรวมทางแก้ไข ในขั้นนี้จะต้องเก็บข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมารวบรวมเพื่อจัดหาทางแก้ไข

3) เลือกทางแก้ไข ในการเลือกทางแก้ไขจะต้องเลือกทางที่เหมาะสม นั่นก็คือเลือกทิศทางที่ได้ผลกำไรสูงสุด หรือสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

- 4) การปฏิบัติตามทางที่เลือก นำทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้
- 5) การประเมินผลและทบทวน เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่จะต้องจัดทำหลังจากตัดสินใจกระทำไปแล้ว

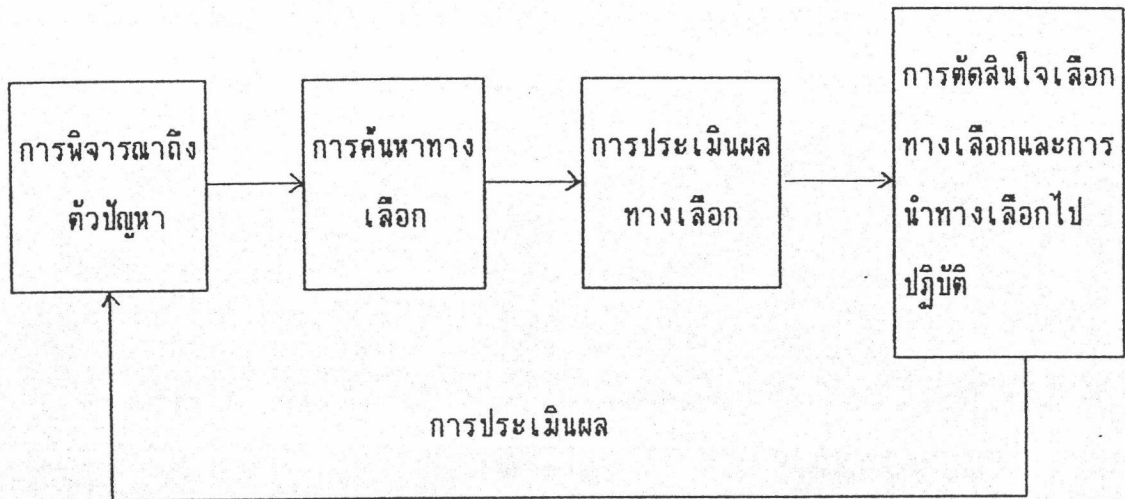
การตัดสินใจแบบประนีประนอม เป็นการตัดสินใจด้วยจุดมุ่งหมาย ไม่ใช่เพื่อประโยชน์เต็มที่ แต่เป็นการออมชอมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และเลือกวิธีการที่พอใจและเหมาะสมที่สุด แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตั้งจุดมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกันก่อน
- 2) กำหนดปัญหาและวิเคราะห์
- 3) พิจารณาทางเลือกที่พอใจ
- 4) เลือกทางที่พอใจ
- 5) ดำเนินการตามทางเลือก

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ของการตัดสินใจ (Step in Decision - Making) ดังนี้

1. การพิจารณาถึงตัวปัญหา
2. การพิจารณาค้นหาทางเลือก
3. การประเมินผลทางเลือก
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้แก้ปัญหา

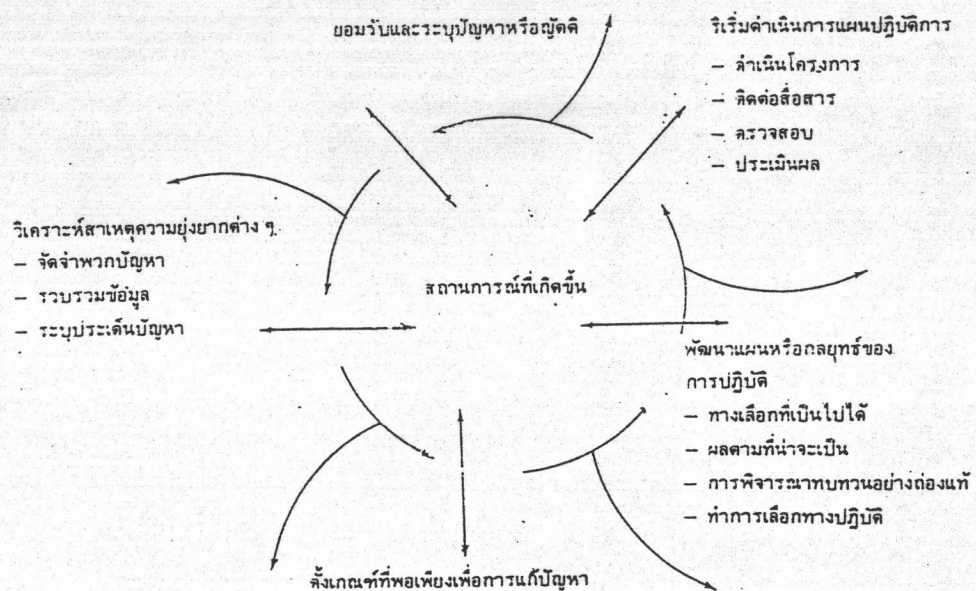
ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ



ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) ได้นำเสนอลำดับขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจจะวงจรปฏิบัติการของการตัดสินใจ ซึ่งพัฒนาโดย Hoy และ Miskel ดังภาพที่ 2 และสรุปขั้นตอนไว้ดังนี้

- ขั้นที่ 1 ยอมรับและระบุสิ่งที่จำเพาะรายละเอียดของปัญหาหรือยัติ
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สาเหตุความยุ่งยากต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
- ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหา
- ขั้นที่ 4 พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ
- ขั้นที่ 5 ริเริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ภาพที่ 2 วงจรปฏิบัติการของการตัดสินใจ



จากลักษณะของวงจรการตัดสินใจ เป็นลักษณะที่ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นที่ขั้นตอนใดก่อนก็ได้ และจะเกิดขึ้นซ้ำรอยเดิมในขั้นตอนใดก็ได้ ขั้นตอนของการยอมรับปัญหา และระบุรายละเอียดของปัญหาเป็นขั้นตอนที่สำคัญของวงจรการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าใจในตัวปัญหานั้นจะมีผลกระทบอย่างใหญ่ต่อการแก้ปัญหาในระยะต่อมา ขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ นั้น เป็นการค้นหาต้นเหตุของปัญหาโดยตรงว่า อะไร ที่ไหน ทำไม เมื่อไร และอย่างไร ขั้นตอนของการสร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบนั้น ผู้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบสิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่ต้องการทำ ขั้นตอนที่เป็นแกนกลางของกระบวนการ คือ พัฒนาแผนปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์การปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการระบุตัวเลือกหรือทางเลือกต่าง ๆ พยากรณ์ผลลัพธ์ของทางเลือกแต่ละทางเลือก พิจารณาวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือกเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางเลือกว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อตรึกตรองอย่างสุขุมรอบคอบแล้ว ก็ตัดสินใจเลือกทางเลือกสำหรับปฏิบัติ ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรปฏิบัติงาน คือ ดำเนินการตามแผนซึ่งรวมถึงการวางโครงการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่แท้จริง เพื่อจะทำให้เป้าหมายของการตัดสินใจมีทิศทางที่แน่นอน และมีโอกาสสอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากขึ้น
2. ศึกษาว่าปัญหา คืออะไร แล้ววางขอบเขตของปัญหานั้น
3. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ ว่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาเป็นอย่างไร มีผลกระทบต่อบุคคลหรือสิ่งใดอย่างไรบ้าง

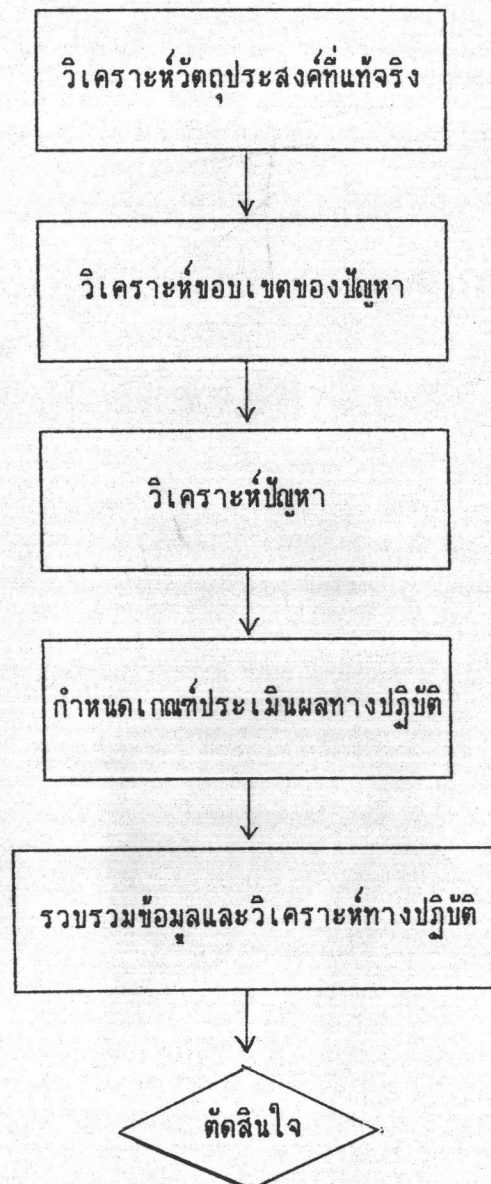
เมื่อดำเนินการตามขั้นที่ 1 ถึง 3 แล้ว ก็จะทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงตัวปัญหา และความสัมพันธ์หรือแนวทางที่เกี่ยวข้องระหว่างวัตถุประสงค์กับปัญหาได้

4. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางปฏิบัติหรือการตัดสินใจกล่าวคือ เป็นการตั้งเกณฑ์ไว้เพื่อวัดหรือประเมินว่า ทางปฏิบัติแต่ละทางนั้น จะสามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ทางปฏิบัติเป็นขั้นที่ผู้ตัดสินใจจะต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทางปฏิบัติต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ว่า แต่ละทางปฏิบัตินั้นมีข้อดีข้อเสียสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แค่ไหน เพียงใด

6. ขั้นตัดสินใจ หรือลงมือดำเนินการตามทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด
กระบวนการตัดสินใจทั้ง 6 ขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยวิถีทางวิทยาศาสตร์ และเหมาะสมสำหรับใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ภาพที่ 3 แผนภูมิกระบวนการตัดสินใจ



จากลักษณะและสาระสำคัญของกระบวนการตัดสินใจสั่งการดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความเห็นและลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่สรุปแล้วลักษณะและสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน เพราะส่วนมากใช้วิธีแก้ปัญหา (Problem - Solving) เป็นหลัก

วิธีการตัดสินใจสั่งการ

วิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช. วรูม และฟิลลิป ดับบลิว. เยตตอน (Victor H. Vroom and Phillip W. Yetton, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2525) เสนอไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

โรเบิร์ต แทนเนน ไบม และวาร์เรน เอช ชนิคท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, 1958) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้นำ และจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ
2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ
6. ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ ภายในขอบเขตนั้น
7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารทั้ง 2 วิธี มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน สิ่งที่ดีของวิธีการตัดสินใจสั่งการ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำขึ้น เพราะมีข้อมูลกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเท่านั้น อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช. วรูม และฟิลลิป ดับบลิว.

เยตตอน (Victor H. Vroom and Phillip W. Yetton)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ กลุ่มภายในองค์การ บุคคลที่อยู่ภายในองค์การ และคุณลักษณะของผู้บริหาร

โครงสร้างขององค์การ ที่มีผลต่อการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การเอง จุดมุ่งหมายขององค์การ และประเพณีนิยม สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องสนับสนุนหรือกีดกัน หรือเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

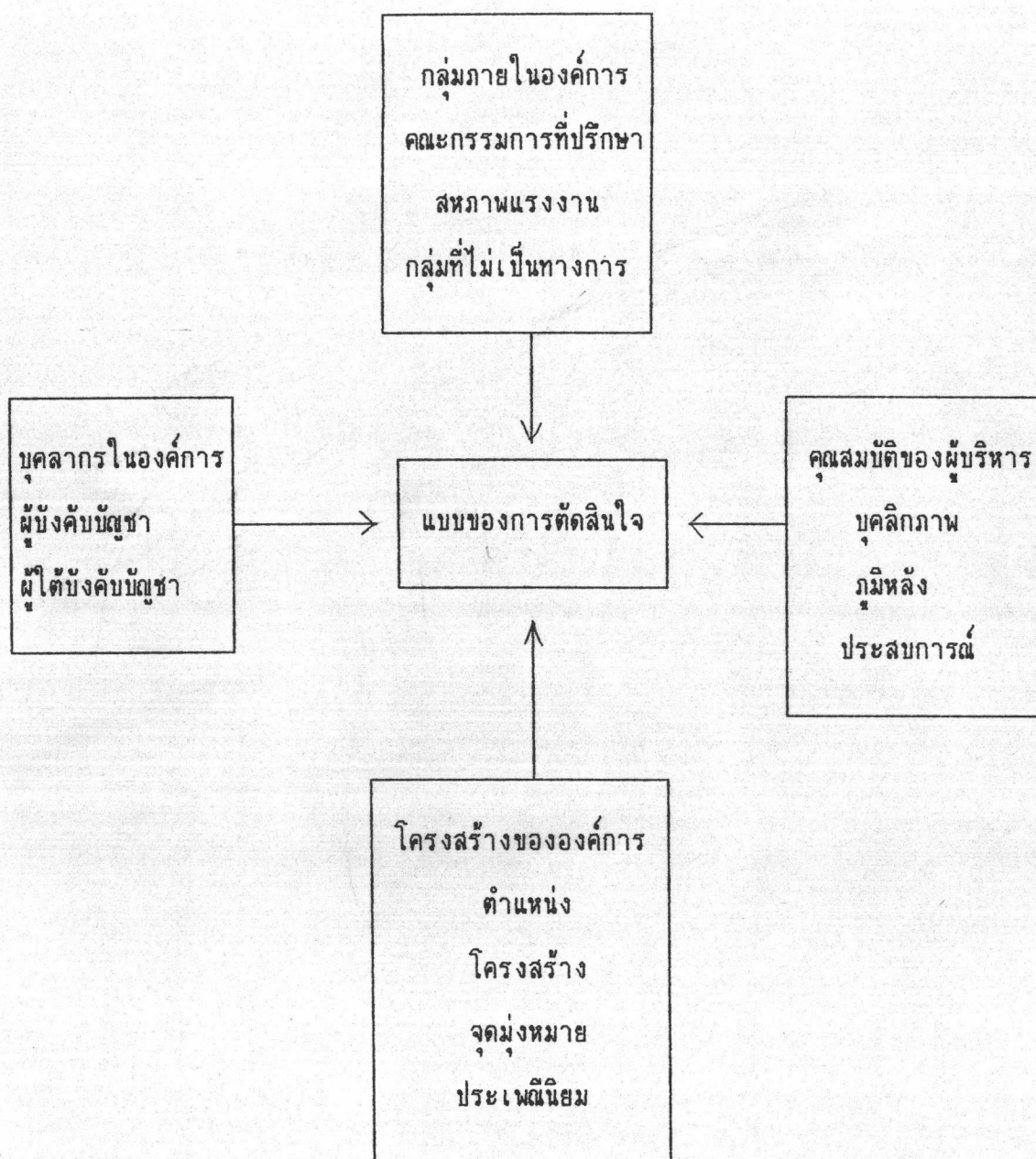
กลุ่มภายในองค์การ ที่มีผลต่อการตัดสินใจสั่งการ คือ คณะกรรมการที่ปรึกษาที่มีกลุ่มที่

ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในองค์การ ตลอดจนบทบาทของสหภาพแรงงานที่กำหนด

กลุ่มบุคลากรในองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น

คุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ บุคลิกภาพ ภูมิหลัง และประสบการณ์ที่เคยมีจะเป็นแรงผลักดันทิศทางการตัดสินใจด้วย

ภาพที่ 4 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์การ



นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2529) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้น ถ้าผู้บริหารจะตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็วที่สุดจำเป็นจะต้องมีความคิดและเข้าใจในเรื่องโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) อำนาจแฝงหรืออำนาจขารมี (Power) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making process) รายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 องค์การอย่างเป็นทางการ เป็นหน่วยงานที่เป็นไปตามแบบมีกฎเกณฑ์เป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามระบบสังคม หน่วยงานของรูปแบบนี้จะทำให้คนสัมพันธ์กันเป็นทางการ หรือที่เรียกว่าองค์การในแบบ ซึ่งระบบงานจะต้องมีการร่างผังสายงาน ซึ่งแสดงการแบ่งส่วนงานกันอย่างมีระบบระเบียบ การวินิจฉัยสั่งการดำเนินไปตามลำดับขั้น

1.2 องค์การไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานไม่ได้บอกไว้ในรูปแบบไม่เป็นระบบเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเกิดขึ้นเองโดยความสมัครใจ ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้จำเป็นต้องมีเพื่อต่อต้านหรือส่งเสริมองค์การเป็นทางการ เมื่อเกิดความไม่พอใจในการบริหาร ก็อาจเกิดกลุ่มไม่เป็นทางการต่อต้าน เมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ องค์การนอกแบบก็จะสลายตัวไป องค์การนอกแบบจะเกิดในองค์การตามแบบเสมอ และนักบริหารจะต้องยอมรับว่า องค์การนอกแบบนี้จะไม่เป็นอันตรายต่อองค์การตามแบบ แต่เป็นการส่งเสริมและมีประโยชน์ต่อองค์การตามแบบ ช่วยให้นักบริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจและสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการนี้จะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องศึกษาให้เข้าใจความต้องการของกลุ่ม

2. อำนาจแฝงหรืออำนาจขารมี (Power)

เป็นสิ่งที่มิอยู่ในแต่ละคน คนที่มีตำแหน่งต่ำอาจจะมีอำนาจแฝงมากกว่าคนที่มีตำแหน่งสูงก็ได้ อำนาจแฝงเทียบได้กับคำว่าอิทธิพล (Influence) ผู้ที่มีอำนาจแฝงสามารถที่จะผลักดันคนอื่นให้ทำอะไรได้ หรือมีอำนาจแฝง เนื่องจากผู้อื่นสนับสนุน เช่น เป็นลูกนายก เสมียน ไม่มีอำนาจทางการโดยตำแหน่ง (Authority) สิ่งใครไม่ได้ แต่เสมียนบางคนมีอำนาจแฝงมาก เช่นเป็นผู้รักษาเอกสาร วันไหนไม่มาทำงานเมื่อหัวหน้าต้องการเอกสารก็ไม่สามารถจะค้นหาได้ ทำให้งานชะงักไปได้

บางคนมีอำนาจแฝงก็เพราะใกล้ชิดเจ้านายมาก เช่น เป็นเลขานุการ พวกนี้บางครั้งก็แอบเอาอำนาจของผู้บังคับบัญชาใช้ อำนาจแฝงนี้ บางครั้งมีอิทธิพลควบคุมขบวนการตัดสินใจของคนในหน่วยงานได้

3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority)

เป็นผลจากการที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นผลของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ คนที่มีความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่มีอำนาจต่างกัน บางคนมีการวินิจฉัยสั่งการมากกว่าคนอื่นเพราะมีอำนาจมากกว่า อำนาจทางตำแหน่งมักจะมาพร้อมกับตำแหน่งงาน ใครไปอยู่กับตำแหน่งไหนก็ได้รับอำนาจจากตำแหน่งนั้น การรับคำสั่ง การออกคำสั่งก็ต้องพิจารณาว่าตัวเรามีอำนาจในตำแหน่งหรือเปล่า คนรับก็ต้องเข้าใจว่าเรามีอำนาจในตำแหน่งที่จะรับคำสั่งนั้นหรือไม่

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีความสำคัญ ดังนี้

4.1 เป็นสิ่งซึ่งเชื่อมโยงงานต่าง ๆ เอาไว้ด้วยกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือและการประสานงานให้เกิดขึ้น

4.2 การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่จำเป็นในสังคมหรือองค์กรทั่ว ๆ ไป การติดต่อสื่อสารเป็นขบวนการที่จะนำมาใช้ส่งข้อมูล ความคิดต่าง ๆ จากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็จะมีใครทราบถึงความต้องการของแต่

ละคน การที่บุคคลได้ข่าวสารจะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดการร่วมมือกันและเกิดการประสานงานกันขึ้น

ส่วนรายละเอียดของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่กล่าวไว้ในตอนต้นแล้ว

ธงชัย สันติวงศ์ (2530) กล่าวว่า การตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารที่กระทำอยู่ภายในองค์การนั้น โดยมากมักจะถูกรบกวนจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ในองค์การด้วย ระบบย่อยของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะประกอบด้วย

1. บุคคลประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนาย และลูกน้อง
2. ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนพื้นฐานและประสบการณ์ของตนเอง ที่หลอมขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ
3. กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งที่เป็นกลุ่มทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น คณะกรรมการ ตัวแทนแรงงานและอื่น ๆ
4. ตำแหน่งที่ตั้งของผู้บริหารในองค์การ และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนประเด็นที่จะเอื้ออำนวยให้มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง ขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการ ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การ ผู้ซึ่งจะต้องมีภาระหน้าที่ที่ชุกชุมและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานดีที่สุด สามารถใช้อิทธิพลส่วนตนให้เกิดผล และสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา
2. คนงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้นำต้องการจะชักจูงหรือควบคุม การทราบรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลไกของการจูงใจ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องทราบเพื่อจะสามารถจูงใจได้
3. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นการสื่อหรือสิ่งหล่อเลี้ยงสำหรับการสั่งการระหว่างผู้นำและคนงานต่าง ๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสาระสำคัญของการเข้าใจระหว่างกันและกัน และเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่มได้

วินัย สมมิตร (2522) กล่าวว่า ในการบริหารนั้น การที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจให้ถูกต้อง และรวดเร็วขึ้น ต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 ประการ เป็นเครื่องช่วยสนับสนุน อันได้แก่ การจัดองค์การที่ดี (Organization) อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority) และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การ (Communication) มีสาระสำคัญของแต่ละเรื่องดังต่อไปนี้

1. การจัดองค์การ

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1966) กล่าวว่า "องค์การ คือ ระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก" สมปราชญ์ จอมเทศ (2516) ได้อธิบายความหมายขององค์การตามที่ โจเซฟ แอล. มาสซี (Joseph L. Massie) ให้ไว้ว่า "องค์การ คือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มคนได้สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการมอบงานให้สมาชิกทำ กำหนดความรับผิดชอบระหว่างบรรดาสมาชิก และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้" องค์การแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ องค์การรูปนัย และองค์การอรูปนัย

จากความหมายขององค์การตามที่ได้ยกมากล่าวในที่นี้ สรุปได้ว่าองค์การประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) ประกอบด้วยกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) กลุ่มคนนี้มีความสัมพันธ์กันเพื่อจะทำกิจกรรมร่วมกัน
- 3) มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ
- 4) มีโครงสร้างของการบริหารงาน หรือการบังคับบัญชา
- 5) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเป็นของตนเอง

กล่าวได้ว่า การจัดองค์การ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจสั่งการ ทำได้อย่างรวดเร็ว และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. อำนาจหน้าที่ในการบริหาร

การศึกษาการตัดสินใจสิ่งการนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงอำนาจหน้าที่ในการบริหาร คำว่า อำนาจหน้าที่นี้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้อ้างถึงคำจำกัดความตามความเห็นของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) และของ หลุยส์ เอ. แอลเลน (Louis A. Allen) ไว้ว่า "เป็นสิทธิที่จะออกคำสั่งและมีอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เป็นการรวมกันของอำนาจบารมีและสิทธิเพื่อให้เกิดความมั่นใจในอันที่จะสามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ"

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่นั้นมีลักษณะเป็นสิทธิ เช่น สิทธิในการตัดสินใจสิ่งการหรือสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น

สำหรับอำนาจหน้าที่นั้น เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1971) ให้ความเห็นว่า "เป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้รับมอบหมายเพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจของสถาบัน" เมื่อบุคคลได้รับมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็ต้องมีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่บุคคลนั้นได้รับมอบเพื่อให้ปฏิบัติในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้บริหารจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่รับผิดชอบให้สำเร็จ ด้วยเหตุนี้อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กัน อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าควรจะทำอะไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเองหรือให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ถ้าหากพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า อำนาจหน้าที่เป็นขอบเขตของเสรีภาพที่ให้แก่บุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติในสิ่งที่ตนรับผิดชอบได้สำเร็จ ผู้บริหารอาจลดอำนาจหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการยับยั้งหรือลดสิทธิที่จะกระทำหรือตัดสินใจ และในทางกลับกันผู้บริหารอาจเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบหมายสิทธิที่จะปฏิบัติหรือที่จะกระทำได้

เมื่ออำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อกระทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ "อำนาจหน้าที่จึงมีใช้สิ่งที่คนอื่นหยิบยื่นให้" อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับและสมาชิกยินยอมด้วยความเต็มใจ เออร์เบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon, 1957) กล่าวไว้ว่า "อำนาจหน้าที่ คือ อำนาจที่จะตัดสินใจและมีผลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม"

อำนาจหน้าที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหาร อำนาจหน้าที่เกิดหรือมีขึ้นพร้อม ๆ กับการจัดตั้งองค์การ หรือหน่วยงานโดยอาจมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และธรรมเนียมประเพณีที่ระบุไว้ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอำนาจหน้าที่จะ มาพร้อมกับตำแหน่ง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งใด ๆ จะรับคำสั่ง หรือออกคำสั่งจะต้องพิจารณาว่าตนมี อำนาจหน้าที่ที่จะกระทำเช่นนั้นได้หรือไม่ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไร ตนเองมีขอบเขตของเสรีภาพที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้มากน้อยเพียงใด

3. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการนำความหมาย และรวมทั้งแนวปฏิบัติทั้งหลายที่ทำให้ เกิดความเข้าใจของคน ๆ หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาส่งข่าวสาร ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นของตนแก่ผู้บังคับบัญชานั้นเอง การติดต่อสื่อสารในองค์การ หรือหน่วยงานมีความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ

2 ประการ คือ

1. เพื่อประสานงานให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเต็มใจได้ผล

และมีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับ บัญชา ย่อมจะมีหน่วยงานย่อยฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย มีการบังคับบัญชาตามสายงานหลายระดับ มี บุคคลหลายประเภท หลายความคิด การติดต่อให้เข้าใจตรงกัน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากมิใช่น้อย ดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมาก ในองค์การขนาดใหญ่ ผู้บังคับ บัญชาจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารอย่างดี จึงจะเกิดการประสานงานเชื่อมโยงกันด้วยความ เรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ประเภท ดังกล่าวแล้ว หากพิจารณาในแง่ทิศทางการติดต่อสื่อสารก็สามารถจำแนกได้ 3 ทิศทาง แอนดรู เอฟ. ซีกูลา (Andrew F. Sikula, 1976 อ้างถึงใน วินัย สมมิตร, 2522) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทิศทางทั้งสามไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง (Downward Communication) เป็นการเดินทางของการสื่อความหมายจากบนลงมาข้างล่าง ซึ่งมักได้แก่ คำสั่ง นโยบาย ขั้นตอนในการทำงาน การรายงานประจำปี การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบ หรือคำเตือน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมหรือการพบเป็นส่วนตัว
2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นการตอบสนองการติดต่อสื่อสารแบบแรก ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ได้แก่ การร้องทุกข์ การเสนอความเห็น การประชุมกลุ่ม การรายงานผลการปฏิบัติงาน การชี้แจง การกรอกแบบสำรวจต่าง ๆ เป็นต้น
3. การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Lateral Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ทั้งผู้ส่งและผู้รับข่าวสารอยู่ในระดับเดียวกัน มักจะเป็นการปรึกษาหารือกัน

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการตัดสินใจมาก การสื่อสารกันจะทำให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ข้อมูลมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง กระบวนการตัดสินใจจึงต้องเป็นระบบที่เปิดกว้าง เพื่อรับข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากได้รับข้อมูลไม่เพียงพอ เช่น ไปติดอยู่ ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่งในระบบสายงานขององค์การ การตัดสินใจจะอยู่ในสภาพที่ขาดความรู้ที่เพียงพอ ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจที่ดีต้องเป็นกระบวนการที่มีระบบสื่อสารที่ดีและมีช่องทาง (Channel) ในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ และต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน สามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสิ่งการที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การซึ่งรวมถึงการจัดองค์การ อำนาจหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งหมายถึงอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากความรับผิดชอบซึ่งเป็นอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ปัจจัยสำคัญอีกข้อ คือการติดต่อสื่อสาร

ข้อคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ตรงจุดปัญหา และพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสารให้เหมาะสมที่สุด ข้อคำนึงในการตัดสินใจสั่งการที่ตั้น ประยูร พรหมพันธ์ (2517) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การวินิจฉัยสั่งการนั้น มีลักษณะเป็นการสมเหตุสมผล คือ เป็นเรื่องที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะรับฟังได้
2. คำสั่งหรือการสั่งการนั้นสามารถปฏิบัติได้
3. คำสั่งนั้นจะต้องเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมลิน (2521) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีก ดังนี้

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้มากที่สุด
3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ ต้องไม่ขัดหรือฝืนนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบ ขอบแผน ธรรมเนียม ของสิ่งแวดล้อม
4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น จึงควรวางแผนให้รัดกุม

สรุปได้ว่า ในการตัดสินใจสั่งการที่ตั้นจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ประโยชน์ต่อส่วนรวม ลักษณะการกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม และการนำไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสั่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

ประนอม บุญเนา (2522) ได้ประมวลอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการตามความคิดเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ ดังนี้

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

ตัดสินใจ

- ค. ถูกอิทธิพลครอบงำโดยการอ้างผู้มีอำนาจเหนือกว่า
- ง. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
- จ. การใช้ถ้อยคำไม่ชัดเจนในการสั่งงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2530) กล่าวว่า ในบางครั้งผู้ตัดสินใจยังมีอิทธิพลของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ในขณะนั้น ซึ่ง George Odiorne ได้แยกแยะอารมณ์ดังกล่าว ที่จะมีผลต่อผู้ตัดสินใจในประการต่าง ๆ คือ

- ก. เขามักจะยึดหรือผูกติดอยู่กับจอมโกหก และจะเชื่อตามทุกอย่าง
- ข. เขามักจะถูกหลอกให้เชื่อเรื่องที่ลือกันในทางต่าง ๆ และจะถูกโน้มน้าวให้มีการให้ความสำคัญต่อเรื่องนั้น ๆ มากขึ้น
- ค. เขาจะย้ายข้อเท็จจริงต่าง ๆ เอาไว้เป็นเพียงเรื่องธรรมดา

ง. เขาจะมองข้ามทุกสิ่งทุกอย่าง นอกจากสิ่งที่อาจให้ประโยชน์ต่อเขาในขณะนั้นเท่านั้น

จ. เขาจะหลงเชื่อเรื่องป้อยต่าง ๆ และจะเริ่มเห็นความสำคัญของเรื่องเหล่านั้นมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ทั้งนี้รวมทั้งเรื่องที่เขาเห็นจริง และชัดเจนที่สุดก็ตาม

เรื่องราวของอารมณ์เช่นว่านี้ นับว่าเป็นจริงและมีผลเสียต่อองค์การเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะมักจะมีผลทำให้การตัดสินใจผิด ๆ จึงเป็นเรื่องที่ต้องแก้ไขโดย

ก. ต้องระมัดระวังเรื่องความมัวคติ และต้องพยายามเปิดใจให้เป็นกลางสำหรับเหตุผลไว้เสมอ

ข. ต้องพยายามฝึกตนให้เป็นผู้ที่มีความคิดอิสระ โดยวิธีปฏิบัติที่ดีก็คือการใช้วิธีสอบถาม ความเห็นจากผู้ที่ไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2529) เสนอแนะเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจสั่งการ ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ
2. ปฏิบัติการวิจัย (Operation Research) การวิจัยในด้านการศึกษาหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา และข้อเท็จจริงที่ทำให้ทราบปัญหาทั้งหมด เป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการ
3. การจัดตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical Staff) เพื่อช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ แล้วรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อนำไปเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์การ อันจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิติมา ประดิติก (2530) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจะให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย หรือความไม่แน่นอนจำเป็นต้อง มีหลักหรือทฤษฎีที่ควรนำมาพิจารณา 2 อย่าง คือ

1. ทฤษฎีที่กำหนดผลประโยชน์สูงสุด (Normative Theory)

2. ทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมตัดสินใจ (Descriptive Theory)

ทฤษฎีที่กำหนดผลประโยชน์สูงสุด หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ (Traditional Economic Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค และวิธีการที่จะให้การ จัดหรือการบริหาร ดำเนินไปเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดสูงสุด

ทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมตัดสินใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะจัดระบบของคนว่าทำไมจึงตัดสินใจอย่างนั้น ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานหลักทางจิตวิทยามากกว่าเศรษฐศาสตร์ เพราะคำนึงถึงสภาพที่เป็นจริงของมนุษย์ มากกว่า โดยชี้ให้เห็นว่าคนเราบางครั้ง ไม่เลือกวิธีที่ดีที่สุด แต่เลือกวิธีที่พอใจที่สุด

จากทฤษฎีทั้งสองดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าในการตัดสินใจสิ่งการ ผู้บริหารไม่น่าที่จะ ยึดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง แต่ควรใช้ทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) เสนอแนะเทคนิคการ ตัดสินใจแก้ปัญหา 4 วิธี ต่อไปนี้ คือ

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

เป็นเทคนิคที่จัดตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อดังกล่าวเฉพาะเทคนิคที่ 3 และ 4 จัดเป็นทั้ง เทคนิคและกระบวนการในตัวเอง ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวต่อไป

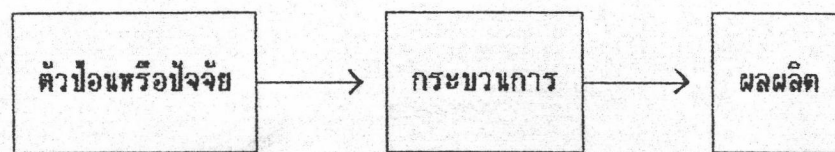
1. การระดมความคิด โดยเทคนิคนี้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารจะใช้พลังความสามารถของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันคิดหาวิธีแก้ปัญหา วิธีปฏิบัติคือ จัดประชุมเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ไม่ใหญ่เกินไปนัก แล้วให้ทุกคนได้เสนอความคิดในการแก้ปัญหา หลักการที่สำคัญของวิธีนี้ คือ

1.1 เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่โดยไม่มีการ วิจารณ์หรือทักท้วงใด ๆ ทั้งสิ้น

1.2 เมื่อระดมความคิดได้มากที่สุดแล้วจึงมาวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะนั้น ๆ มีการตัดหรือปรับปรุงเพื่อให้ได้คำตอบหรือวิธีแก้ปัญหาที่ต้องการ

2. การสัมมนา การสัมมนาเป็นการรวมกลุ่มกันของผู้มีประสบการณ์สูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหารือหาแนวทางในการแก้ปัญหา การสัมมนาดังกล่าวบางครั้งก็จะมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้คำแนะนำด้วย ตัวอย่าง โรงเรียนมีปัญหาเรื่องผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ตกต่ำ โรงเรียนก็จัดสัมมนาในเรื่องแนวทางการจัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แก่ครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์ และผู้รู้จากภายนอก เช่น ครูวิชาการกลุ่มและศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ระบบ เป็นการแก้ปัญหาโดยพิจารณาในเชิงระบบซึ่งจะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ



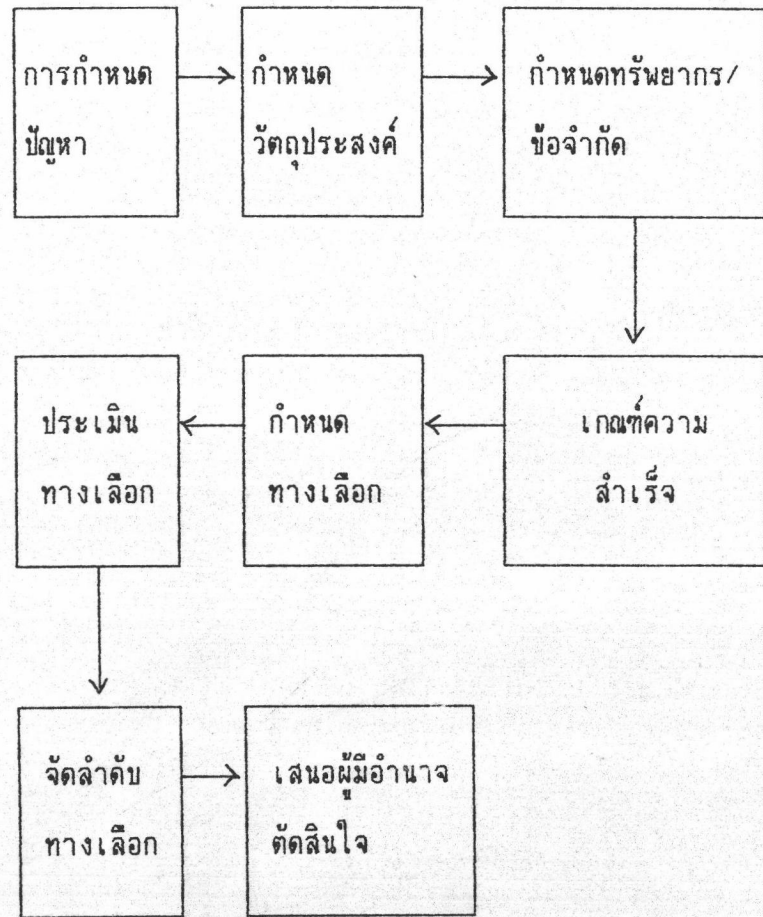
การแก้ปัญหาโดยวิธีวิเคราะห์ระบบ มีแนวทางการพิจารณา คือ

- 3.1 เป็นการวิเคราะห์แบบคุณภาพรวมทั้งหมด
- 3.2 เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของปัญหาในระดับต่าง ๆ
- 3.3 จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมด คือ ตัวป้อน

กระบวนการและผลผลิต

3.4 ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ กัน

ภาพที่ 5 ขั้นตอนการแก้ปัญหาแบบวิเคราะห์ระบบ แสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



4. การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์พลังที่ส่งผลถึงความเปลี่ยนแปลงอันอาจก่อให้เกิดสภาพปัญหาขึ้นได้ พลังดังกล่าวมีทั้งพลังด้านบวก และพลังด้านลบ หากพลังทั้งสองด้านอยู่ในลักษณะสมดุล หน่วยงานก็จะอยู่ในลักษณะคงที่ ไม่มีปัญหาเกิดขึ้น พลังทั้งสองอย่างได้แก่

4.1 พลังขับ (พลังด้านบวก)

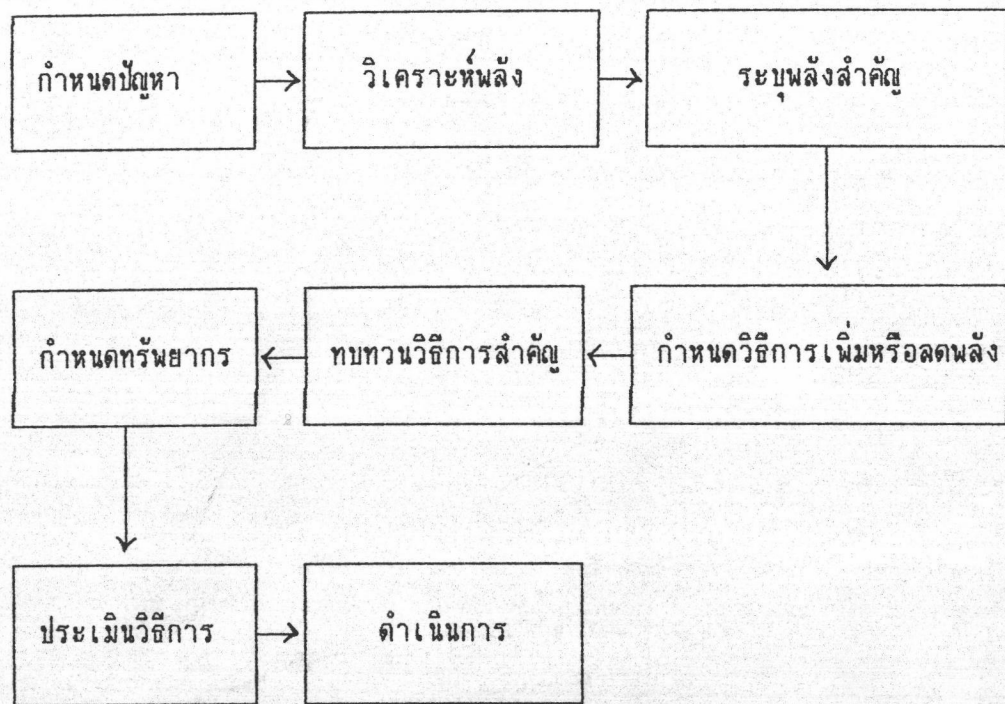
4.2 พลังต้าน (พลังด้านลบ)

พลังขับ คือ พลังที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกซึ่งจะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

พลังต้าน คือ พลังที่ต้านทานการเปลี่ยนแปลง เป็นพลังในทางลบซึ่งทำให้เกิดปัญหา

ภาพที่ 6 ขั้นตอนในการแก้ปัญหาแบบวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม
ในการแก้ปัญหาแบบวิเคราะห์ผลกระทบฯ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอน

ตอน คือ



โดยสรุปเทคนิคดังได้กล่าวข้างต้น จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ ถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดผลดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2527) พิจารณาจากงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแล้ว พบว่า ผู้บริหารมักต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแก้ปัญหาตามลักษณะงาน ดังนี้

1. การตัดสินใจงานประจำ เป็นการตัดสินใจสั่งการงานประจำ โดยอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ การตัดสินใจชนิดนี้ผู้ตัดสินใจไม่ต้องเสียเวลาในการศึกษาหรือวิเคราะห์ปัญหา เพราะเป็นเรื่องที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นงานที่กำหนดเป็นระเบียบข้อ

บังคับ ตามอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งไว้ชัดเจนแล้ว ข้อพึงระวังในการตัดสินใจงานประจำคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแม่นยำเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายว่าด้วยเรื่องนั้น

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานนโยบาย เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาทางที่ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานระดับสูง การตัดสินใจงานประเภทนี้ ผู้บริหารจะเสียเวลาค่อนข้างมากกับการศึกษา แปลความหมายของคำสั่ง บางครั้งอาจนำไปปรึกษาหารือ คณะกรรมการหรือทีมงานเพื่อระดมสมอง พิจารณาหาทางเลือก แล้วจึงจะสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การตระหนักในปัญหาและการเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในโรงเรียนไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น คณะครูหรือบุคลากรอื่นในโรงเรียนจะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างสรรค์กิจกรรมของโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงควรให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในการทำงาน สร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้คณะครูและบุคลากรอื่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ปัญหาการแบ่งหมู่แบ่งพวกในโรงเรียนเป็นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารไม่ยากให้เกิดขึ้น และถ้าพบว่าคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนรวมกลุ่มตั้งตนเป็นปฏิปักษ์ระหว่างกันเอง หรือมีการรวมพลังชิงดีชิงเด่น หรือขัดขวางการทำงานของผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้อำนวยการหรือในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาเทคนิคการบริหารความขัดแย้ง เพื่อมุ่งสร้างสรรค์สร้างความก้าวหน้าของงานให้เกิดขึ้นให้จงได้ ไม่ว่าท่านจะเป็นผู้มองการขัดแย้งในทรรศนะเก่า คือเห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี หรือทรรศนะใหม่ คือเห็นความขัดแย้งเป็นสิ่งดีก็ตาม สิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดซึ่งขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งงานหรือภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็น 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานทั้ง 6 งานนี้ เมื่อพิจารณาเทียบกับวัตถุประสงค์หลักของการบริหารโรงเรียนจะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักนั้นโดยตรง จึงแบ่งงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้ นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ
2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529)

1. การบริหารงานวิชาการ

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

ภิญโญ สาร (2514) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูใหญ่ทุกคนควรจะได้รับผิดชอบเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ ครูใหญ่เป็นผู้นำในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครู ให้คำแนะนำครู และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอน

สุมิตร คุณานุกร (2518) กล่าวว่า วิชาการภายในโรงเรียนหาได้มีความหมายแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจทั่ว ๆ ไปถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้นไม่ แต่ยัง หมายถึง กิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็ก

เอกวิทย์ ณ ถลาง (อ้างถึงใน หวน พินสุพันธ์, 2526) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการ การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินมาตรฐานโรงเรียนเพื่อปรับปรุงโรงเรียน ตลอดจนตรวจเยี่ยมและนิเทศศึกษานักโรงเรียน

สุดใจ เหล่าสุนทร (2505) กล่าวว่า การบริหารวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถาบันการศึกษาประเภทต่าง ๆ สถาบันจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการอ่อน สิ่งต่าง ๆ ด้านอื่น ๆ ก็จะอ่อนตามไปด้วย

บันลือ พฤกษ์วัน (2519) มีความเห็นว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การวัดผลการศึกษาตลอดจนถึงการเลื่อนขั้นโดยอัตโนมัติ งานวิชาการจึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อจัดการเรียนการสอน

โรเบิร์ต เอส. ฟิสก์ (Robert S. Fisk, 1957) ให้ทรรศนะว่า งานวิชาการเป็นความรับผิดชอบของโรงเรียน ตั้งแต่การบ่งถึงปรัชญา และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการประเมินผลโปรแกรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) สรุปไว้ว่า งานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ต้องดำเนินการในโรงเรียนมีอยู่ 6 งาน งานวิชาการเป็นงานที่

สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่สนับสนุนให้การดำเนินงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ โรงเรียนสามารถพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดหมายของหลักสูตรได้

เมื่องานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการบริหารให้มากกว่างานอื่น ๆ จากผลสรุปในการประชุมระดมความคิดของครูปฏิบัติการสอน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์จังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ เช่น ด้านการวางแผนและโครงการ การควบคุม กำกับ และนิเทศ เฉลี่ยสัปดาห์ละประมาณ 12-13 ชั่วโมง หรือประมาณร้อยละ 35 ของเวลาทั้งหมด

นิพนธ์ กิยาวงค์ (2523) กล่าวว่า งานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการที่สำคัญ มีดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรระดับโรงเรียน ในความหมายกว้าง คือ โครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียนไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ แต่ในความหมายทั่วไปหลักสูตรมักหมายถึง เอกสารที่กำหนดโครงการศึกษาของผู้เรียน โดยมีความมุ่งหมาย เนื้อหารายวิชา และกระบวนการเรียนการสอน เช่น หลักสูตรระดับประถมศึกษา หลักสูตรระดับมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น ส่วนงานในด้านการจัดการเรียนการสอนอาจแยกได้เป็น 4 ประการ คือ

1.1 การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน หมายถึง การแบ่งนักเรียนแต่ละระดับชั้น ๆ เป็นห้อง ๆ ในกรณีที่นักเรียนในระดับชั้นใดมีมากกว่า 1 ห้องเรียน งานในด้านการแบ่งกลุ่มนักเรียนนั้น อาศัยแนวคิดทางจิตวิทยาและความรู้ทางนวัตกรรมการศึกษาเข้าช่วย กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าใจในเรื่องความมุ่งหมายของการแบ่งกลุ่มนักเรียนแบบคละ การแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ และเข้าใจแนวการแบ่งกลุ่มไม่มีระดับชั้น หรือการเรียนแบบรายบุคคล เป็นต้น ความรู้เหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนอาจศึกษาค้นคว้าจากตำราทางการศึกษาโดยทั่วไป

1.2 การจัดทำตารางสอน การกำหนดเวลาสำหรับการเรียนการสอนในรอบสัปดาห์ ในโรงเรียนขนาดเล็กการจัดตารางสอนไม่มีปัญหามากนัก แต่ในโรงเรียนขนาดใหญ่การ

จัดตารางการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะเป็นผู้กำหนดตารางสอนเองหรือแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกันกำหนดก็ได้ ตารางสอนของโรงเรียนต้องกำหนดรายวิชาและเวลาเรียนให้ครบตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และคำนึงถึงธรรมชาติของรายวิชาต่าง ๆ ว่าควรกำหนดในช่วงเช้าหรือบ่าย และประการสำคัญจะต้องคำนึงถึงปริมาณการสอนของครูไม่ให้ได้เปรียบเสียเปรียบกันมากนัก

1.3 การกำหนดแบบเรียน แบบเรียนแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบเรียนบังคับใช้ และแบบเรียนอ่านประกอบ โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนควรพยายามจัดหาแบบเรียนเหล่านี้มาไว้ในห้องสมุดของโรงเรียน และส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้แบบเรียนเหล่านี้อย่างกว้างขวาง และช่วยกันวิพากษ์วิจารณ์หนังสืออ่านประกอบเหล่านั้นว่าดีหรือไม่เพียงใด เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือไม่ ในด้านการพัฒนาแบบเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนช่วยกันจัดทำเอกสารประกอบการสอน ในรูปแบบของแผนการสอนหรือประมวลการสอน และทดลองใช้ในโรงเรียน

1.4 การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การใช้อุปกรณ์การศึกษาและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนสนใจในบทเรียนมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูใช้อุปกรณ์ช่วยสอน เช่น แผนภูมิ ป้ายสาส์น หุ่นจำลอง เครื่องบันทึกเสียง ภาพยนตร์ ฯลฯ ส่งเสริมให้ครูรู้จักทำอุปกรณ์การสอน การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี การเลือกอุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของบทเรียน

2. งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาถึงเรื่องกรณีพิเศษการสอน และการพัฒนาบุคลากรประจำการ

กรณีพิเศษการสอน หมายถึง การช่วยเหลือปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น โดยปกติกรณีพิเศษการสอนเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ แต่ผู้บริหารโรงเรียนควรช่วยเหลือแนะนำครูและช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูด้วย

การพัฒนาบุคลากรประจำการ การพัฒนาบุคลากรประจำการ หมายถึง กิจกรรมหรือประสบการณ์ที่ผู้บริหารจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการสอนและการทำงานของครูให้เกิด ประสิทธิภาพสูงขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ อาทิ การส่งเสริมการศึกษาต่อ การอบรม การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การวิจัย การศึกษด้วยตนเอง เป็นต้น

3. งานด้านการวัดและประเมินผล การวัดและประเมินผลเป็นกิจกรรมทาง วิชาการที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง การเรียนการสอนจะได้ผลเพียงใด หรือบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ย่อมทราบได้จากการวัดประเมินผล การวัดผลและการประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ควบคู่กันไป โดย ปกติการประเมินผลในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการ เรียนการสอนและการประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน หน้าที่ของผู้บริหารในด้านการวัดผล ประเมินผล คือ การส่งเสริมให้ครูรู้จักหลักการและวิธีการวัดผลและประเมินผล

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา

งานวิชาการซึ่งถือเป็นงานหลักของโรงเรียน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา

งานวิชาการมีขอบข่ายดังต่อไปนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการสอน
9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

2. การบริหารงานบุคคล

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

นักการศึกษาและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งครอบคลุมถึงขอบข่ายงานไว้หลายทัศนะ โดยส่วนใหญ่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน พอสรุปได้ดังนี้

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo (1984) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคล ให้เป็นไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งได้แก่ การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคคล การให้ค่าตอบแทน การสร้างพลังร่วมในการทำงาน การธำรงรักษาไว้ในหน่วยงานและการให้พ้นจากงาน

บีช (Beach อ้างถึงใน วิทยุโณ สาทร, 2517) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างสภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

วิทยุโณ สาทร (2526) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้น สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สุเมธ เตียววิศเรศ (2529) สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการบริหารทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้มีการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหารตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบำรุงขวัญ และการให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และทำให้เขามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย เมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายสำเร็จแล้ว

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2527) สรุปงานการบริหารบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับโรงเรียนออกเป็นกลุ่มใหญ่ จะได้เป็น 3 กลุ่ม หรือ 3 งานด้วยกันคือ

1. การวางแผนบุคลากร จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน หรือความต้องการคน และการวางแผนในการใช้กำลังคน
2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน รวมงานเกี่ยวกับปฐมนิเทศหรือแนะนำบุคคล ก่อนเข้าปฏิบัติงาน และการพิจารณาจัดคนเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีความรู้เพิ่มขึ้น รวมทั้งการอบรมศึกษาดูงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) กล่าวโดยสรุปว่า ทรัพยากรการบริหาร "คน" เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้ว่าผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงานและโครงการ หรือระบบงานไว้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดคนที่มารับผิดชอบงานที่กำหนดไว้ หรือคนที่รับผิดชอบนั้นไม่มีความรู้เหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของแผนงานและโครงการที่จะดำเนินอยู่จะไม่ดีเท่าที่ควร จึงเป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีขวัญ กำลังใจดี อันจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงาน
รับผิดชอบการประถมศึกษาในระดับสูงขึ้นไป ภารกิจงานบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง
การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับอำเภอและจังหวัดแล้ว

ดังนั้น งานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาจึงเน้นหนักเฉพาะภารกิจต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการบุคคล
2. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การบริหารงานกิจการนักเรียน

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1968) กล่าวว่า งานกิจการนักเรียน ได้แก่ งาน
บริการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการสอนในชั้นเรียนตามปกติให้ได้ผลดียิ่งขึ้น บทบาทสำคัญของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ การที่จะต้องประสานหน้าที่งานในด้านกิจการ
นักเรียนให้สอดคล้องกลมกลืนไปกับงานด้านการสอน พร้อม ๆ ไปด้วยกับการประสานงานด้านบริการ
ชนิดต่าง ๆ ในขอบข่ายของกิจการนักเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยขอบข่ายของกิจการนักเรียน
ประกอบไปด้วย

1. งานสำรวจและทำบัญชีรายชื่อหรือทะเบียนนักเรียน
2. บริการด้านต่าง ๆ สำหรับนักเรียน ได้แก่
 - 2.1 การศึกษานักเรียน
 - 2.2 บริการแนะแนวและเป็นพี่ปรึกษา
 - 2.3 บริการทดสอบ
 - 2.4 บริการเยี่ยมบ้าน
 - 2.5 บริการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการพูดและการได้ยิน

2.6 บริการด้านการแพทย์และพยาบาล

2.7 บริการด้านการศึกษานិเทศสำหรับเด็กที่มีปัญหาทางกาย ทางอารมณ์ ทางสติปัญญา และเด็กปัญญาเลิศ

3. งานดูแลพฤติกรรม (ความประพฤติ) ของนักเรียน

ไอแซกสัน (Isakson, อ้างถึงใน กาญจนนา ศรีภานลินธุ์, 2531) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายและขอบข่ายของงานกิจการนักเรียนไว้ว่า ในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กในแต่ละโรงเรียนมีงานสำคัญอยู่ 3 อย่างที่จะต้องจัด คือ งานด้านการเรียนการสอน งานด้านการบริหารและงานด้านกิจการนักเรียน งานด้านกิจการนักเรียนเป็นงานซึ่งประกอบไปด้วยบริการ กิจการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถประสบความสำเร็จก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน ในขณะที่เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษาของโรงเรียน และในความมุ่งหมายที่กว้างกว่านั้นก็คือการมุ่งช่วยเหลือนักเรียนให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ทั้งหมด โดยช่วยให้ได้รับความสำเร็จในการรู้จักตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง และสามารถนำตนเองได้ในระดับหนึ่ง

ภิญโญ สาธร (2516) กล่าวถึง การบริหารกิจการนักเรียนว่า การบริหารกิจการนักเรียนเป็นการบริหารและการนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียนทั้งหมด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้เด็กที่อยู่ในวัยเรียนทุกคน ได้มีโอกาสเล่าเรียนอย่างเสมอภาคและยุติธรรมช่วยให้เด็กมีความรอบรู้และฉลาดมีไหวพริบ รู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ ของตนเอง รู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพสังคม ให้รู้จักใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526) กล่าวว่า งานบริหารกิจการนักเรียน อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. งานที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้บริหาร เช่น งานสำรวจ สัมภาษณ์นักเรียน งานรับนักเรียนใหม่ งานย้ายนักเรียน งานโอนนักเรียน การสอบและประเมินผล และงานที่เกี่ยวกับการปกครองนักเรียน ระเบียบวินัยในโรงเรียน

2. งานที่เกี่ยวกับการบริการนักเรียน เช่น การจัดบริการแนะแนว บริการห้องสมุด บริการทางด้านสุขภาพอนามัย บริการอาหาร บริการร้านค้าโรงเรียน บริการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน เป็นต้น

3. งานที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมประสบการณ์ทางการศึกษา เช่น การจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ในโรงเรียน การจัดทัศนศึกษา กิจกรรมสันทนาการ ฯลฯ

กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2531) ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบของการบริหารกิจการนักเรียนว่าประกอบไปด้วยกิจการหรือบริการสำคัญ รวม 3 ด้าน คือ

1. การปกครองและการดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วยงานการล้ามนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มการประเมินผลและการเลื่อนชั้น การรายงานผลการเรียนและพัฒนาการของนักเรียน การจัดทำระเบียบนักเรียน ระเบียบวินัย และการรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน

2. บริการและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยบริการแนะแนว บริการทางวิชาการ บริการรับส่งนักเรียน บริการสุขภาพอนามัย บริการอาหารกลางวัน บริการสันทนาการและพักผ่อนหย่อนใจ บริการด้านความปลอดภัย และบริการด้านอื่น ๆ ตามความจำเป็น

3. กิจกรรมนักเรียน ซึ่งจะต้องพิจารณาถึง ชนิดของกิจกรรมนักเรียนหลักการจัด คุณค่า ปัญหาและวิธีแก้

ขอบข่ายของการบริหารงานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

งานกิจการนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีหลายกิจกรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 ระเบียบที่เกี่ยวข้องและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน เช่น

1.1 การจัดทำเขตบริการ

- 1.2 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 1.3 การเกณฑ์การรับเด็กเข้าเรียน
- 1.4 การประชุมพิเศษผู้ปกครอง
- 1.5 การแก้ปัญหาให้นักเรียนขาดเรียน
2. กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน เช่น
 - 2.1 การบริการสุขภาพ
 - 2.2 การจัดอาหารกลางวัน
 - 2.3 การบริการแนะแนว
 - 2.4 การบริการนักเรียนขาดแคลน
 - 2.5 ทนการศึกษา
3. กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน เช่น
 - 3.1 กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย
 - 3.2 กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน
 - 3.3 กิจกรรมจัดตั้งชุมนุมต่าง ๆ
 - 3.4 กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
 - 3.5 การจัดทัศนศึกษา
 - 3.6 การจัดกีฬา
 - 3.7 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมนักเรียน
 - 3.8 การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน
4. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า เช่น
 - 4.1 การติดตามผลนักเรียน
 - 4.2 การตั้งสมาคมศิษย์เก่า
 - 4.3 การสรรหาและยกย่องคนดีเด่นประจำท้องถิ่นและชุมชน

4. การบริหารงานธุรการและการเงิน

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

วิทยุ โสธร (2526) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาหรือ ครูใหญ่ ส่วนมากใช้เวลาในการบริหารด้วยการปฏิบัติงานด้านธุรการซึ่งประกอบด้วย งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี อาคาร สถานที่ บริเวณ พัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ และการให้บริการต่าง ๆ แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน มากยิ่งกว่าการบริหารงานด้านวิชาการและด้านอื่นทั้ง ๆ ที่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโรงเรียน คือ การให้การศึกษาหรืองานวิชาการนั่นเอง อย่างไรก็ตาม งานธุรการ อาคาร สถานที่ บริเวณ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะและบริการก็มีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาไม่น้อย เพราะงานด้านอื่นจะราบรื่นเรียบร้อยเพียงใดก็ต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายธุรการการเงิน และบริการเป็นอันมาก

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความหมายของงานธุรการว่า "งานธุรการเป็นการบริการหน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ หรือที่วางไว้แล้ว"

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2526) กล่าวว่า งานธุรการ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติทั้งที่เป็นงานภายใน และงานติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ ถูกตามระเบียบของทางราชการ

กิติมา ประดิติลล (2532) สรุปไว้ว่า งานธุรการโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับการบริการต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานด้านอื่น ๆ สามารถดำเนินงานไปได้โดยไม่มีอุปสรรค ทำให้คล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กำหนดประเภทของงานธุรการในโรงเรียนไว้ 9 อย่างดังนี้

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมายหรือสื่อมวลชนอื่น ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุหรือเอกซันอื่น ๆ
2. งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับและเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีของโรงเรียน
3. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณประจำปี
4. งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุและครุภัณฑ์
5. งานเกี่ยวกับการทะเบียนของนักเรียน ตลอดจน การออกไปรับรองต่าง ๆ แก่นักเรียน งานเกี่ยวกับการจัดทำและรายงานกิจกรรมต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เช่น รายงานประจำเดือน การจัดทำสมุดหมายเหตุรายวัน เป็นต้น
6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ของโรงเรียน ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ
7. งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เช่น การติดต่อกับประชาชนในนามของโรงเรียน
8. งานเกี่ยวกับการจัดการรักษาความปลอดภัยให้นักเรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน
9. การควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการสอน เช่น คนงาน ภารโรง

นพพงษ์ บุญจิตราตลย์ (2529) สรุปได้ว่า การบริหารงานเกี่ยวกับ งานธุรการ งานสารบรรณ และการเงินโรงเรียน ที่ครูใหญ่จะต้องทำ คือ

1. งานธุรการโรงเรียน ครูใหญ่จะต้องจัดทำ คือ
 - 1.1 การจัดการโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดเกี่ยวกับการสอน การเรียน และการทำงานของครู

- 1.2 งานที่เกี่ยวกับกิจการนักเรียน ได้แก่ ข้าราชการเวลาเรียน
ของนักเรียนรายงานถึงผู้ปกครองระเบียบวินัยของโรงเรียน
- 1.3 งานที่เกี่ยวกับครู คนงาน ภารโรงต่าง ๆ
- 1.4 งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอน
- 1.5 กิจกรรมต่าง ๆ
- 1.6 งานธุรการ ซึ่งได้แก่ งานสารบรรณที่เกี่ยวข้องกับหนังสือ งาน
งบประมาณ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ
- 1.7 การนำสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารโรงเรียน ได้แก่ วารสาร
ประกาศ ทะเบียนครู สมุดลงเวลาทำงาน บัญชีจำนวนนักเรียน หลักฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน
2. งานสารบรรณที่ครูใหญ่จะต้องทำ ได้แก่ งานร่าง เขียน พิมพ์ จด จำ ทำ
สำเนา รับ บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ ตอบ เก็บเข้าที่ และค้นหา
3. การเงินโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทราบ ได้แก่ ประเภทของเงิน
งบประมาณทั้ง 11 หมวด คือ
 - 3.1 หมวดเงินเดือน
 - 3.2 หมวดค่าจ้างประจำ
 - 3.3 หมวดค่าจ้างชั่วคราว
 - 3.4 หมวดค่าตอบแทน
 - 3.5 หมวดค่าใช้สอย
 - 3.6 หมวดการสาธารณูปโภค
 - 3.7 หมวดค่าวัสดุ
 - 3.8 หมวดค่าครุภัณฑ์
 - 3.9 หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
 - 3.10 หมวดเงินอุดหนุน
 - 3.11 หมวดรายจ่ายอื่น ๆ

ขอบข่ายของการบริหารงานธุรการและการเงินในโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้งานธุรการและการเงิน เป็นงานบริหาร 1 ใน 6 งานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดต้องปฏิบัติ พร้อมทั้งได้ กำหนดขอบข่ายของงานธุรการและการเงิน ไว้ดังนี้

ขอบข่ายของงานธุรการ ประกอบด้วย

1. งานสารบรรณ คือ งานที่เกี่ยวกับหนังสือราชการ เริ่มตั้งแต่ คิด ร่าง เขียน แต่ง อ้างกฎหมาย ระเบียบ พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา ส่ง รับ บันทึก ย่อเรื่อง เสนอ สั่งการ ตอบ จัดเก็บเข้าที่ และค้นหาเรื่อง

2. งานทะเบียนและรายงาน

ทะเบียน หมายถึง หลักฐานต่าง ๆ ของโรงเรียนที่บันทึกไว้เพื่อสะดวกในการ ค้นหา อ้างอิง การวางแผนและการแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารจะได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการ ดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้

รายงาน หมายถึง การเสนอเรื่องราว หรือเอกสาร เพื่อให้ทราบรายละเอียด ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นแนวทางประกอบการวินิจฉัย หรือแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง

ฉะนั้น งานทะเบียนและรายงานจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติควบคู่กันไปเพราะงานทั้งสองอย่างนี้จะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ข้อมูลจากทะเบียนจะนำมาใช้ประโยชน์ในการ รายงานเรื่องต่าง ๆ และขณะเดียวกัน เมื่อโรงเรียนได้รับรายงานก็จำเป็นต้องนำมาแก้ไขหรือ บันทึกเพิ่มเติมในทะเบียน เพื่อให้ได้ทะเบียนที่แสดงหลักฐาน เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3. งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่

การรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ เป็นหน้าที่หนึ่งของงานธุรการที่จะต้อง รับผิดชอบ คือ หาวิธีการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อพิทักษ์รักษาให้ความปลอดภัยแก่อาคารสถานที่ของราชการ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และ เอกสารในอาคารสถานที่ดังกล่าวให้พ้นจากการถูกลักขโมยพ้นจากอัคคีภัย หรือเหตุอื่นใดที่ทำให้เสียหายรณภาพในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการได้

4. งานประชาสัมพันธ์

งานประชาสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของงานธุรการในโรงเรียน ซึ่งงานนี้จะช่วยให้

เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน บุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน และชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ และจะเป็นการสนับสนุนช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของงานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย

1. งานงบประมาณ

คำว่า "งบประมาณ" มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย แต่โดยสรุปแล้ว งบประมาณ จะหมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้งบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม งบประมาณก็เป็นเพียงแนวทางในการปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น ในการปฏิบัติจริงอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญก่อนหลังของแต่ละงาน

2. งานพัสดุ

งานการพัสดุมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับงานการเงินมาก เพราะวิธีการที่จะได้พัสดุนั้นส่วนใหญ่ได้มาจากการซื้อหรือการจ้างแทบทั้งสิ้น ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมายที่วางไว้อย่างเคร่งครัด การบริหารงานธุรการของโรงเรียนนั้น ในด้านพัสดุนับว่ามีความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการมากซึ่งพอจะแยกงานพัสดุโรงเรียนให้เป็นแนวทางได้ ดังนี้คือ

- 1) พสดุที่จำเป็นในห้องเรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ สำหรับครู และนักเรียน ตู้เก็บเอกสาร กระดานดำ ชอล์ก แปรงลบกระดาน เครื่องทำความสะอาด ฯลฯ
- 2) พสดุประจำโรงเรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ครู ตู้เก็บเอกสาร พระพุทธรูปที่บูชาธงชาติ เครื่องให้สัญญาณ ป้ายประกาศต่าง ๆ แผนที่โรงเรียน พิมพ์ดีด เครื่องอัดสำเนา กระดาษ ฯลฯ
- 3) พสดุใช้ประกอบการสอนหรือช่วยเหลือในการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร เช่น อุปกรณ์การสอนวิชาต่าง ๆ หนังสือในห้องสมุด เอกสารหลักสูตร โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

3. งานการเงินและบัญชี

งานการเงินและบัญชีนั้น นับว่าเป็นงานที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาหาความรู้ใส่ตัวเองให้มาก หากว่าผู้บริหารไม่ใส่ใจแล้ว จะมีปัญหาเกิดขึ้นกับตนเองมากมายยิ่ง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้จัดทำการเงินประเภทต่าง ๆ ตามระเบียบ โดยโอนเงินไปให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเองก็ยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องเตรียมตัวเพื่อ งานนี้เป็นอย่างยิ่ง

งานการเงินและการบัญชีจึงเป็นธุรการที่สำคัญของโรงเรียน ในส่วนที่โรงเรียน ประถมศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับทั้งเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและเงินรายได้แผ่นดิน

1) เงินงบประมาณ หมายความว่า เงินที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลและอนุญาต ให้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีการจำแนกเป็น งบกลาง และหมวดรายจ่าย 7 หมวด คือ หมวดเงินเดือน และค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้าง ชั่วโมง หมวดค่าตอบแทน วัสดุ และวัสดุ และหมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าที่ดินและสิ่ง ก่อสร้าง และครุภัณฑ์ หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ

2) เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่งปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบของทาง ราชการนอกเหนือจากเงินงบประมาณรายจ่าย เงินรายได้แผ่นดิน เงินเบิกเกินส่งคืน และเงิน เหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินบำรุง ลูกเสือ เงินบำรุงยุวกาชาด เงินที่มีผู้บริจาค และเงินเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ

5. การบริหารงานอาคารสถานที่

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ให้ความหมายของ การบริหารงานอาคารสถานที่ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการงานอาคาร- สถานที่ ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อาคารสถานที่ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถม ศึกษาแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. อาคารเรียน ซึ่งรวมถึงห้องเรียนและห้องพิเศษต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด ห้องนักครุ ห้องพยาบาล ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องน้สตุ ฯลฯ
2. อาคารประกอบ หรือสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ เช่น อาคารอเนกประสงค์ โรงฝึกงาน โรงอาหาร ห้องส้วม เรือนเพาะชำ รั้ว ดั่งประปา ฯลฯ
3. บริเวณโรงเรียน เช่น สนาม ถนน ที่น้กผ่อนหย่อนใจ ฯลฯ

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การรู้จักจัดหา รู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการควบคุมดูแลรักษา การให้บริการแก่ชุมชน และการรู้จักส่งเสริมทะนุบำรุงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้คงสภาพดี และสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเรามุ่งให้การเรียนการสอนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์แล้ว ก็จำเป็นต้องจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่ดี ถูกหลักวิชาเอื้อต่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากที่สุดและประหยัดที่สุดด้วย

วิจิตร วรุตบางกูร (2524) กล่าวว่า อาคารเรียนและสภาพของโรงเรียนก็มีส่วนเสริมสร้างความเจริญงอกงามให้แก่เด็กอยู่มาก อาคารเรียนมีความสำคัญต่อการจัดสิ่งแวดล้อมที่ช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของเด็ก เพราะเด็กต้องการที่น้กอาศัยที่ดีและที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ให้ความสำคัญการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยสรุป ดังนี้

1. เป็นการบริหารงานที่ให้ความสะดวกแก่การดำเนินงานหลักของโรงเรียนคือ งานวิชาการ
2. เป็นการบริหารงานที่ส่งเสริมให้ การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นไปโดยสะดวก และมีประสิทธิภาพ
3. เป็นการบริหารงาน เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรองรับความคิด และความเปลี่ยนแปลง

แปลงทางการจัดการศึกษา เช่น การเพิ่ม หรือลด ของจำนวนนักเรียน หรือความเปลี่ยนแปลงของชุมชน

4. เป็นการบริหารงานที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความพร้อม และพอใจในการประกอบกิจกรรมการเรียน
5. เป็นการบริหารงาน ที่มีส่วนเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่

นอกจากการให้ความสำคัญการบริหารงานอาคารสถานที่ 5 ประการแล้ว ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของอาคารสถานที่ไว้ ดังนี้

1. เป็นที่ประกอบกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง
2. เป็นที่เกิดวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน
3. เป็นสื่อการเรียนที่ตัวอย่างหนึ่ง
4. เป็นที่ประกอบกิจกรรมนอกห้องเรียนของนักเรียน และกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอน
5. เป็นที่ประกอบกิจกรรมการดำเนินงานบริหารโรงเรียนทุกงาน

เอลบริ และ แมคนอลลี (Elsbree and McNally, 1967) ได้กล่าวถึงงานบริหารอาคารสถานที่ในหน้าที่ของครูใหญ่สรุปได้ 15 ประการ คือ

1. การสร้างและการจัดหาอาคารเพิ่มเติม
2. การปรับปรุงซ่อมแซมตามวาระ
3. การใช้สภานในห้องเรียน
4. การเลือกใช้เครื่องใช้และเครื่องตกแต่งต่าง ๆ
5. การดูแลความสะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่
6. การจัดห้องเรียนให้อยู่ในสภาพที่ถูกสุขลักษณะอนามัย
7. การจัดที่เข็ดมือ และทำความสะอาด
8. การเดินตรวจอาคารสถานที่เป็นระยะ ๆ

9. การจัดให้มีห้องเก็บของสัมภาระและอุปกรณ์
10. การจัดและดูแลห้องเรียน
11. การจัดทำกระดานดำ
12. การตกแต่งห้องเรียนและสถานที่ต่าง ๆ
13. การดูแลพื้นอาคาร
14. การระบายอากาศ
15. การดูแลสนามและบริเวณโรงเรียน

สมิทร คุณากร (2528) ได้แบ่งงานอาคารสถานที่ในโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน

คือ

1. อาคารเรียน
2. ห้องเรียน
3. อาคารประกอบ
4. อาคารพิเศษต่าง ๆ

ขอบข่ายของการบริหารงานอาคารสถานที่ในโรงเรียนประถมศึกษา
งานบริหารงานอาคารสถานที่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดมี ดังนี้

1. การจัดสร้างอาคารสถานที่อันรวมถึงการวางแผนบริเวณที่ตั้งอาคาร การ
ควบคุม การก่อสร้าง การตกแต่งจัดระเบียบให้เป็นไปตามหลักการจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียน
ตลอดจนการรื้อถอนอาคารสถานที่
2. การใช้อาคารสถานที่ อันหมายถึง การกำหนดวางแผนการใช้อาคารสถานที่
ให้เกิดประโยชน์ใช้สอยมากที่สุด ต่อการเรียนการสอนโดยตรง ต่อการเกิดการเรียนรู้นอกห้อง
เรียนของนักเรียน และต่อชุมชน
3. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การประดับตกแต่งและซ่อมแซมอาคารสถานที่
ให้คงสภาพเดิม หรือเพิ่มเติมเพื่อให้เป็นประโยชน์โดยคุ้มค่าที่สุด

4. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การควบคุมดูแลโดยทั่วไปเป็นการกำกับติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่ง รวมถึงการควบคุม การปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

5. การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่เป็นการดำเนินการประเมินผลการใช้เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานด้านนี้ ให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์สูงสุด และเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวางแผนดำเนินงานอาคารสถานที่ของปีถัดไป

6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่าย

วิไลวรรณ วิทย์โรจน์ (2525) ให้ความหมายของงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อให้ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนเข้าใจการดำเนินงานและความต้องการของโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ผู้ปกครองตัดสินใจถูกต้องในการให้โรงเรียนพัฒนาเด็กได้อย่างไร

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง กระบวนการในการวางแผนการควบคุมการประสานงาน การจัดบุคลากร และเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชนและโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกัน

สุวัฒน์ มุทสมธา (2524) กล่าวถึง ความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า

1. การศึกษาในโรงเรียนสัมพันธ์กับบุคคลในชุมชน เพราะโรงเรียนให้การศึกษากับนักเรียนซึ่งมาจากชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ นักเรียนนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน นักเรียนต้องสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลอื่น รวมทั้งพ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียนด้วย บุคคลในชุมชนก็จะดำรงชีวิตตามนักเรียนไปด้วย จึงถือว่าโรงเรียนให้การศึกษาดูแลโดยอ้อมแก่บุคคลในชุมชนนั่นเอง

2. เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม คือ ให้ประชาชนยอมรับว่าสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันสำคัญของชุมชน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าของทุกคน ช่วยทำให้การเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้น ดังนั้นประชาชนในชุมชนย่อมมีความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของโรงเรียน ยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือโรงเรียน อาจจะเป็นเงิน วัสดุสิ่งของ แรงงานและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโรงเรียน

3. ทำให้ครูกับผู้บริหารนักเรียนและประชาชนในชุมชนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพราะโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กันดี แต่ถ้าโรงเรียนกับชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กันจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น โรงเรียนและครูถูกกล่าวหาบ้าง ถูกตำหนิบ้าง เป็นต้น

4. เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เป็นปัญหาต่อการศึกษา ในชุมชนแต่ละแห่งมักจะมีผู้มีปัญหาไม่เข้าใจการศึกษา ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ไม่ให้ความร่วมมือทางโรงเรียน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

5. เพื่อปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอนตามความต้องการของชุมชน เพราะการเรียนการสอนของโรงเรียนต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับชุมชน ต้องอาศัยความร่วมมือสนับสนุนจากชุมชน จะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชน จะต้องให้ผู้เรียนนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และนำไปเผยแพร่แก่ชุมชนได้ และนอกจากโรงเรียนให้การศึกษาเพื่อการพัฒนาบุคคลแล้ว ยังมุ่งพัฒนาชุมชนไปด้วย ดังนั้นหลักสูตรและการเรียนการสอนของโรงเรียนจะต้องได้รับการปรับปรุงตามความต้องการของชุมชนด้วย

6. เพื่อให้ทรัพยากรของชุมชนให้เป็นประโยชน์ เพราะในชุมชนมีทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรธรรมชาติ บุคคล สถาบัน และวัฒนธรรมนั้นบ้านมากมายด้วยกัน ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในโรงเรียนได้

7. ทำให้โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจชุมชนดี ทั้งในด้านปัญหาของชุมชน ความต้องการของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน เพื่อโรงเรียนจะได้ช่วยแก้ปัญหาของชุมชน และปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับชุมชน

ม.ร.ว.สมพร สุกตัญญู (2525) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบพื้นฐานที่แท้จริงของนักเรียนจากผู้ปกครองเพื่อจะได้ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพื้นฐานและความต้องการของนักเรียน
2. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อให้ประชาชนหันมาสนใจและช่วยเหลือโรงเรียนทั้งทางด้านวิชาการและทุนทรัพย์
3. เพื่อใช้แหล่งวิทยาการในชุมชนเพื่อให้เกิดประโยชน์
4. เพื่อให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในการให้บริการของโรงเรียนทั้งวัสดุ สถานที่ และความสะอาดต่าง ๆ

ขอบข่ายของการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียน
ประถมศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ 2 ทาง คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จึงเกี่ยวพันอยู่กับการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการให้และการรับความร่วมมือ การสนับสนุนและความช่วยเหลือได้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปแล้วงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีขอบข่ายครอบคลุมงาน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529)

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน คือ การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อันจะช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้นในข่ายงานนี้อาจพิจารณาจากกิจกรรมต่อไปนี้
 - 1.1 การประชุมผู้ปกครอง เพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานของโรงเรียน
 - 1.2 การทำจุลสาร หรือสิ่งพิมพ์เผยแพร่
 - 1.3 จัดป้ายประกาศ เผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียน
 - 1.4 การพบปะเยี่ยมเยียนในวาระที่เหมาะสม
2. การให้บริการแก่ชุมชน คือ การให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชนตามกำลังความสามารถที่โรงเรียนจะดำเนินการได้ เช่น
 - 2.1 การให้บริการทางวิชาการ

2.2 ให้คำแนะนำ หรือการปรึกษาหารือในกิจกรรมของชุมชน

2.3 ให้บริการอาคารสถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์

3. การร่วมกิจกรรมของชุมชน คือ การเข้าร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของชุมชนเท่าที่โรงเรียนมีความสามารถ และอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ กิจกรรมในข่ายงานนี้ที่โรงเรียนควรปฏิบัติมีหลายอย่าง คือ

3.1 การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประเพณีท้องถิ่น เช่น กิจกรรมทางศาสนา

3.2 เข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น หรือกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์

3.3 ร่วมงานอื่น ๆ ของท้องถิ่น หรือของบุคคลตามวาระอันควร

4. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสเชิญชวน หรือหาทางให้บุคคลในชุมชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เช่น

4.1 การเชิญประชาชนมาร่วมในกิจกรรมงานวันเด็ก วันแม่ หรือวันสำคัญอื่น ๆ ของโรงเรียน

4.2 การเชิญบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ ความสามารถ มาเป็นวิทยากรในโรงเรียน

4.3 ให้บุคคลในชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนโดยความช่วยเหลือด้านแรงงาน หรือวัสดุอุปกรณ์

5. การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่นในท้องถิ่น คือ การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และหน่วยงานอื่น เช่น

5.1 การให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน

5.2 การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนในกลุ่มและชุมชน

5.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน เช่น การตอบปัญหาชิงทุนการศึกษา การแข่งขัน หรือการประกวดต่าง ๆ

5.4 การจัดตั้งกลุ่ม หรือชมรมศิษย์เก่า หรือสมาคมครูและผู้ปกครอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประนอม บุญเนา (2522) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง พบว่าผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหาร 5 ประเภท คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงิน การให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในงานดังกล่าวในระดับมาก ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับ งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ ในระดับน้อยมาก แต่ครู-อาจารย์ ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมาก และต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารทุกประเภทมากกว่า ครู-อาจารย์ ในระดับความต้องการ ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของครู ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ไม่แตกต่างกัน

วินัย สมมิตร (2522) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภท ในระดับมาก แต่ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก แต่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ในงานอีก 4 ประเภทที่เหลือ ในระดับน้อย

อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมากแต่ต้องการที่จะมีส่วนร่วม

ร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ ในระดับปานกลาง ในการปฏิบัติจริง ปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในระดับกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานบุคคล และงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ในระดับน้อยมาก

ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล และงานธุรการ การเงินและการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของอาจารย์ ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหาร และอาจารย์ไม่แตกต่างกัน ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการมากกว่าอาจารย์ทุกประเภท

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจ และสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วม พิจารณาตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีบทบาทในการตัดสินใจจากมากไปน้อย ตามลำดับ ช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน ทำให้พฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการต่างกัน นอกจากนี้ พบว่า อุปสรรคในการตัดสินใจที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ระบบ ราชการที่ล่าช้า ชับซ้อน นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางติดต่อสื่อสารที่ยืดเยื้อและซับซ้อน ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

ธานี กาทอง (2530) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในเขต การศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน พบว่าในด้านที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ ผู้บริหารอภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับ

บัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้บริหารใช้วิธีที่ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานบริหารการศึกษาด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธีที่ ผู้บริหารประชุม อภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษ ตามที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษารองเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ขนาด ที่ผู้บริหารโรงเรียนระบุเป็นปัญหาลำดับที่ 1 คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการที่ล่าช้า และมีระเบียบกฎเกณฑ์มาก สำหรับปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลภายนอกโรงเรียน แต่ปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลจากผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชกุล (2531) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า ในส่วนของผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" สำหรับตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควร

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ อุตสาหกรรม การเงินและการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง" เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษา ผลปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

พิมลพรรณ บุญมุสิก (2534) ศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ด้วยวิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำงานตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเล็ก ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการกับงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารได้ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ คือ นโยบายวิชาการไม่ชัดเจนขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครอง และมีข้อจำกัดในการสื่อสาร