

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย แนวคิดเบื้องต้นการบริหาร ได้แก่ความหมายการบริหารการศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

1. หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

- 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
- 1.2 ความสำคัญและหลักการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.4 ขอบข่ายการบริหารการศึกษา

2. การจัดการศึกษาและบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

- 2.1 นโยบายการมัธยมศึกษา
- 2.2 กลยุทธ์ระดับแผนงาน
- 2.3 บทบาทของสถานศึกษาในการจัดการศึกษา
- 2.4 บทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

3. การมีส่วนร่วม

- 3.1. ความหมายของการมีส่วนร่วม
- 3.2. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

- 3.3 ลักษณะการมีส่วนร่วม
- 3.4 ความมุ่งหมายของการมีส่วนร่วม
- 3.5 กระบวนการมีส่วนร่วม
- 3.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม
- 3.7 ข้อจำกัดและปัญหาของการมีส่วนร่วม

4. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

- 4.1 ความหมายของการตัดสินใจ
- 4.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ
- 4.3 รูปแบบและประเภทของการตัดสินใจ
- 4.4 อุปสรรคของการตัดสินใจ
- 4.5 การตัดสินใจในองค์กร

1. หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Simon (1966 : 4) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วน (พิมลจันทร์ นามวัฒน์ และคณะ 2540 : 70) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นเรื่องของการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือคุณค่าที่ฝ่ายการเมืองกำหนด ทั้งนี้ (สุวรรณ รุทธานารักษ์, 2540 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษาคือ กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างประหยัดซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บุคคลต่างๆ นั้นเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

อีกท่านที่ให้ความหมายไว้ คือ (ธีรรัตน์ กิจจักษ์, 2542 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันจัดการหรือดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ได้แก่เด็ก เยาวชนและประชาชน ในด้านความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม คุณธรรม หรือค่านิยมเพื่อให้เป็นกำลังสังคม (Man power) ที่มีประสิทธิภาพเพียบพร้อมด้วย

คุณค่าของการเป็นมนุษย์ (Manhood) โดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกสถานศึกษาอันเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับ (สมใจ กอปรสิริพัฒน์, 2544 : 21) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน ดำเนินการด้วยศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้สมาชิกของสังคมได้พัฒนาทุกๆ ด้านและเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคม ส่วน (ซีรพันธ์ น้อยหลบลูเลา, 2543 : 9) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการกระทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นโดยคนอื่นและผ่านคนอื่นหรืออีกนัยหนึ่ง คือ ความพยายามของคนที่ จะจัดระบบงานและจัดระบบคนเพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้กระตุ้นให้คนอื่นทำ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นผู้บริหารต้องดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน ตามลำดับเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ (เจริญ ไวรวัจนกุล, 2545 : 3) กล่าวไว้ว่าการบริหาร คือ ปฏิบัติการที่มุ่งมั่นในอันจะให้ภารกิจนั้นๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นศิลปะและการอยู่ร่วมกัน เพื่อบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ กระบวนการบริหารนั้นเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาเป้าหมาย ความต้องการจนถึงการลงมือดำเนินการ การบริหารจะจำเพาะไปที่พฤติกรรมส่วนบุคคล หรือจะรวมถึงพฤติกรรมองค์การ กระบวนการสั่งการตลอดจนระบบติดตามตรวจสอบ จากความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินการของกลุ่มบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาสมาชิก ของสังคมให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม ให้มีประสิทธิภาพเพียงพอร่วมด้วยคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขอันเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

1.2 ความสำคัญและหลักการบริหารสถานศึกษา

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 8-9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถความถนัดและความต้องการไม่เหมือนกันซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่

จะต้องนำเอาเทคนิค วิธี และกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใดจึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม

2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการขั้นตอนและกระบวนการ งานที่สมควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใดควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงหลักการบริหารคือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีเทคนิควิธีการในการบริหารงานและมีการประเมินผล

1.3 บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ปรีชาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 12 – 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาชีพเพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่รวมทั้งการเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแล้วแต่สถานศึกษา บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษานี้ Knezavick (1984) ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง เป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการการบริหารงานของสถานศึกษา
 5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา
 6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลง
 7. บทบาทเป็นผู้ประสาน เป็นผู้ประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
 8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
 9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
 10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
 11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและพัฒนาสถานศึกษา
 12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
 13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
 14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
 15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
 16. บทบาทเป็นประธานในพิธี เป็นผู้นำทางการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
 17. บทบาทเป็นผู้ประสานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ
- นอกจากนี้แล้ว สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, (2542 : 10-11) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารมีหลายประเภทและหลายระดับ ผู้บริหารมีบทบาทที่จะต้องแสดง 10 บทบาท ซึ่งสามารถแยกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์กับบุคคล

1.1 หัวหน้าผู้บริหารในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน ต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับพิธีการต่างๆ ตัวอย่าง การรับรองผู้มาเยี่ยมสถาบันเป็นทางการ การเป็น ประธานในงานพิธีต่างๆ เช่น พิธีเปิดการสัมมนา พิธีแจกวุฒิบัตร เป็นต้น

1.2 ผู้นำ รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวก และประสาน การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนการว่าจ้าง การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจและการ สนับสนุน รวมทั้งการควบคุมให้ดำเนินไปตามแผน

1.3 ผู้ติดต่อ ผู้บริหารต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ใน ระดับเดียวกันทั้งในและนอกองค์กรเพื่อให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น หัวหน้าคณะวิชา ติดต่อกับหัวหน้าคณะวิชาทั้งในและนอก และบางครั้งผู้บริหารต้องติดต่อกับบุคคลสำคัญภายนอก องค์กรด้วย กล่าวกันว่าผู้บริหารใช้เวลาสำหรับการติดต่อถึง 50 เปอร์เซ็นต์ของเวลาปฏิบัติงาน ทั้งหมด

2. บทบาทด้านข่าวสาร

2.1 ศูนย์ข่าวกรอง ผู้บริหารเป็นผู้ค้นหาและเก็บรวบรวมข่าวจาก ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อทราบความเคลื่อนไหวต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ติดต่อกับบุคคลต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านข่าวสารเป็นอันมาก

2.2 ผู้แจ้งข่าว ผู้บริหารเป็นผู้แจ้งข่าวที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรทราบ ตามความเหมาะสม บางข่าวควรรู้เฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น

2.3 โฆษก ผู้บริหารจะแสดงบทบาทโฆษก ผู้แถลงข่าวเกี่ยวกับ นโยบาย แผน กิจกรรมอื่นๆ ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก หรือในการประชุมคณะกรรมการที่ ปรีกษาหรือการให้สัมภาษณ์สื่อมวลชน

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ

3.1 นักพัฒนา ผู้บริหารต้องพิจารณาองค์การและสิ่งแวดล้อมเพื่อ ปรับปรุงหน่วยงานของตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา พยายามแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

3.2 ผู้ควบคุมความไม่สงบ เมื่อมีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้น ในองค์กรผู้บริหารต้องตัดสินใจทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยความรวดเร็ว ซึ่งจะมีผลให้เหตุการณ์ต่าง ๆ กลับคืนสู่ปกติ

3.3 นักจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งที่ต้องการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อองค์กร มากกว่าการใช้ เงิน คน เวลา และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างไร และให้ใคร

3.4 นักเจรจา ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีเจรจาทำข้อตกลงกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่โดยเฉพาะ

จึงสรุปได้ว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เป็นผู้กำหนดทิศทาง กระตุ้นความเป็นผู้นำ เป็นนักวางแผน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้จัดการ เปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสาน เป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารบุคคล เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมิน เป็นประธานในพิธีและเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

1.4 ขอบข่ายการบริหารการศึกษา

งานการศึกษามีขอบเขตกว้างขวางมาก ได้มีผู้ให้แนวคิดของขอบข่ายการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาหนึ่ง ๆ ไว้มากมายแตกต่างกัน ดังนี้

ธีรรัตน์ กิจจักษ์ (2542 : 85) ได้แบ่งงานสถานศึกษาออกเป็น 8 ประการด้วยกันคือ

1. งานพัฒนาองค์การและสร้างไว้ซึ่งองค์การ
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา
4. งานธุรการ
5. งานบริหารงานบุคลากร
6. งานกิจการนักเรียน
7. งานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
8. งานด้านการประเมินผล การวิจัย และการสร้างความเชื่อถือจากประชาชน

จะเห็นได้ว่า งานการบริหารสถานศึกษาหรือภารกิจของการบริหารการศึกษาที่ดำเนินงานนั้นแบ่งออกเป็น 6 งาน ดังนี้ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ การบริหารงานอาคารสถานที่และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญต่องานวิชาการเป็นอันดับแรก ส่วนงานอื่น ๆ ก็ลดหลั่นกันไปตามลำดับความสำคัญ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดตาม ขอบข่ายการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการศึกษาศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้ การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น พ.ศ. 2547

ต่อไปนี้เป็นส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แบ่งเป็นกลุ่มประกอบด้วย

1. กลุ่มบริหารวิชาการ
2. กลุ่มบริหารงบประมาณ
3. กลุ่มบริหารทั่วไป
4. กลุ่มบริหารบุคคล

รายละเอียดของกลุ่มให้แบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาและส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นกลุ่มและกลุ่มอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงานหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานเทียบเท่ากลุ่มงาน ได้ ดังนี้

1. กลุ่มบริหารวิชาการ มีกลุ่มงานดังนี้ งานหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ งานทะเบียน วัสดุ ประเมินผลและเทียบโอน งานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานนิเทศการศึกษา งานแนะแนวการศึกษา งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานติดตามประเมินผลและวิจัยและงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

2. กลุ่มบริหารงบประมาณ มีกลุ่มงานดังนี้ งานจัดทำและเสนอของบประมาณ งานจัดสรรงบประมาณ งานติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน งานบริหารการเงิน การบัญชี พัสดุและสินทรัพย์ งานจัดระบบควบคุมภายในงานติดตามประเมินผลการวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

3. กลุ่มบริหารงานทั่วไป มีกลุ่มงานดังนี้ งานธุรการของสถานศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานประชาสัมพันธ์ งานข้อมูลและสารสนเทศ งานระดมทุนเพื่อการศึกษา งานสนับสนุนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และงานประสานร่วมมือกับชุมชน งานตามพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียน งานปกครองนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา งานสาธารณูปโภค งานรายงานผลการใช้อาคารสถานที่ งานโสตทัศนูปกรณ์ งานติดตาม ประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

4. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีกลุ่มงานดังนี้ งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานพัฒนาบุคคล งานบำเหน็จความชอบ งานวินัย งานเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ งานจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ งานติดตาม ประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

2. การจัดการศึกษาและบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

การจัดการและการบริหารงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา นั้น ต้องพิจารณาถึงหลักการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงาน และต้องการใช้กลยุทธ์เพื่อมาบริหารจัดการแผนงานของการมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของสังคมไทยส่งผลให้รัฐบาล มีนโยบายปฏิรูปการศึกษา และได้ดำเนินการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการได้วางกรอบแนวพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ระยะที่ 9 (2545 – 2549) ซึ่งเป็นนโยบายและแผนกลยุทธ์ดังนี้ กรมสามัญศึกษา (2546 : 1 – 13)

2.1 นโยบายการมัธยมศึกษา มุ่งเน้นให้โรงเรียนได้มีการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงได้กำหนดนโยบาย 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การรับรองสิทธิและโอกาสทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปฏิรูปการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การประกันคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 7 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพิจารณากฎหมายลูกและแนวปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ที่ 10 การสื่อสารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ต่อมาได้ปรับนโยบายเป็นปรัชญาปฏิรูป 5 ด้าน โดยเน้นให้โรงเรียนนำมาใช้ในการพัฒนาดังนี้ คือปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา และปฏิรูปทรัพยากร

2.2 กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงทั้งผู้เรียนปกติและผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้แก่ กลุ่มพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งในระบบและนอกระบบ และตามอัธยาศัย โดยระดมและใช้ทรัพยากรร่วมกันและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกฝ่าย

2.2.2 ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เร่งรัดการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับ

การเป็นวิชาชีพชั้นสูง สร้างจัดหาพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

2.2.3 ปรับระบบบริหารการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งเสริมให้สถานศึกษาได้รับการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ นโยบายและแผนกลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาใช้เป็นนโยบายที่จะขับเคลื่อนพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และเป็นการบ่งบอกภาระหน้าที่การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน ความสามารถด้านเทคโนโลยี และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของสถานศึกษา งานสำคัญเหล่านี้ต้องอาศัยการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องเริ่มตัดสินใจตั้งแต่การวางนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาและเป็นแนวทางผลักดันองค์การให้จัดการศึกษาในสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

2.3 บทบาทของสถานศึกษาในการจัดการศึกษา

บทบาทสำคัญโดยทั่วไปของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาคือการวางแผนจัดทำหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียนจัดและบริหารชั้นเรียน จัดและดูแลรักษาอุปกรณ์ ตลอดจนจนอาคารสถานที่ บริหารงานวิชาการ การเงิน บริหารงานบุคคล ดูแลสุขภาพอนามัยของผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเป็นกฎหมายของชาติ ได้กำหนดบทบาทสำคัญของสถานศึกษาไว้ดังนี้ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 13 – 14)

2.3.1 จัดการเรียนการสอนโดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3.2 ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

2.3.3 จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

2.3.4 จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

2.3.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ทั้งสามารถใช้ชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2.3.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ปัญญา แก้วกียูร และสภัทร พันธุ์พัฒนกุล (ม.ป.ป. : 10) ได้กล่าวว่า การบริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษามีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้สถานศึกษารับผิดชอบการบริหารงานวิชาการโดยตรง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารวิชาการโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้มากขึ้น และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการทั้งด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรู้และเข้าใจกรอบแนวความคิดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดีจนสามารถนำไปดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และ ขณะเดียวกันก็เสนอความต้องการ ความสนใจและศักยภาพของผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นรวมทั้งสามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่พอเพียงเหมาะสมสรุปได้ว่า สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่พัฒนาเยาวชนให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ด้วยการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน จัดการเรียนรู้ ด้วยการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกเวลา ฝึกทักษะกระบวนการด้านต่าง ๆ และมีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.4 บทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางหรือเป็นสำคัญนั้น ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการปรับบทบาทต่าง ๆ ให้เกิดผลตามแนวทางการปฏิรูป เช่น การปรับวิธีการถ่ายทอดหรือกระบวนการสอนของครู การวัดผลประเมินตามสภาพจริง การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมกับการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ซึ่งการดำเนินงานของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีลักษณะของผู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อเป็นการสร้างแรงกระตุ้นและความผูกพันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

มันทนา คุปตะพันธ์, (อ้างถึงในรัชนี้ วิเศษสังข์. 2527 : 18) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะต้องเป็นผู้นำปรัวรรต (Transformational leadership) ก็จะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจและเป็นผู้สั่งการน้อยที่สุด แต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็นผู้รับรู้ ผู้ประสานงานผู้สนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนในการเริ่มงานตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำริเริ่มให้ความสำคัญกับการมอบหมายงาน การกระจายอำนาจให้ลูกน้องรับผิดชอบมากขึ้น การให้อิสระแก่ลูกน้องผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจดำเนินการงานในหน้าที่ของตน และในที่สุดมีความเชื่อว่าการให้ผูปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจแก้ปัญหาวางแผนปฏิบัติงานรู้จักริเริ่มสร้างสรรค์งานจะนำมาซึ่งความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มั่นคงแน่นอน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริงและนี่คือที่มาของผู้นำปรัวรรต ส่วน Sayles, (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ 2537 : 149) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมกับการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับภายนอก ประการที่ 2 ต้องเป็นผู้นำทั้งในแง่ของการเป็นทางตอบสนองและเป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา และประการสุดท้ายต้องเป็นผู้กำกับติดตาม

3. การมีส่วนร่วม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ได้ชื่อว่าเป็นรัฐธรรมนูญที่เป็นประชาธิปไตยมากที่สุด เพราะประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ โดยการทำประชาพิจารณ์ และรัฐธรรมนูญฉบับนี้ยังได้พูดถึงเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่น ๆ ไว้ในหลายมาตรา ดังมาตรา 76 ระบุว่า “รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐทุกระดับ ” จากที่กล่าวมาจะเห็นว่ารัฐให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้นเพราะการมีส่วนร่วมของบุคคลก่อให้เกิดความเกี่ยวข้อง การเกี่ยวข้องก่อให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม ส่งผลให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีต่อตนเองและหน่วยงานมากที่สุด (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ , 2537 อ้างถึงใน ทัศนาศาสตร์ , 2542 : 72)

3.1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการ ผู้รู้และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ดังนี้
 ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2536 : 25 อ้างถึงในพรทิพย์ มาศวิวัฒน์ , 2542 : 22) ได้อธิบาย
 ความหมายของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการ
 คิดริเริ่มการพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบ
 มาถึงตัวประชาชนเอง และการที่สามารถที่จะทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อ
 แก้ปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 138) กล่าวถึง
 การบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า คือ วิธีการที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ได้เปิดโอกาสให้
 ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วย
 เสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของนักบริหาร ตลอดจนการให้โอกาสความอิสระ
 กับกลุ่มที่จะตัดสินใจทำงานเองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบไว้ให้อย่างกว้าง ๆ

และประกอบ กุลเกลี้ยง (2545 : 27) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 คือ วิธีการบริหาร หรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการ
 ทำงานในองค์กร สิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ การตัดสินใจในประเทศโลกเสรี เชื่อเรื่องความ
 เสมอภาคและประชาธิปไตย เชื่อว่าถ้าเอาวิธีการนี้มาใช้ในการบริหารแล้วจะช่วยเพิ่มความพึง
 พอใจและแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน การตัดสินใจ ทั่ว ๆ ไปมี 4 ระดับ คือ

1. ตัดสินใจด้วยผู้บริหารเอง
2. ปรีกษาผู้ร่วมงานในที่ที่สุดผู้บริหารตัดสินใจ
3. ตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นไปตัดสินใจ

ศึกษาธิการ , กระทรวง (2545 : 112) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า
 การมีส่วนร่วม คือ การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมได้เสียในทุกขั้นตอนของ
 การพัฒนาชนบท การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วมกระทำให้เกิด
 การพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป ทั้งนี้เป็นการเกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงและ
 ถาวรการมีส่วนร่วมของประชาชนไม่ใช่หมายความว่าเพียงการดึงประชาชนเข้ามาทำกิจกรรมตามที่
 ผู้นำท้องถิ่นคิดหรือจัดทำขึ้น เพราะแท้จริงแล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนต่าง ๆ มีกิจกรรมและวิธี
 ดำเนินงานของตนอยู่แล้ว ประชาชนมีศักยภาพที่จะพัฒนาหมู่บ้านของตนได้ แต่ผู้บริหารการ
 พัฒนามักไม่สนใจสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยพยายามสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นความคิด
 หรือโครงการของตน และนรินทร์ชัย พัฒนาพงศา (2547 : 4) ได้ให้ความหมายของการมี

ส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาคมิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องตั้งแต่นั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

ส่วน Deines (Deines , 1981 : 50 อ้างถึงใน บุญทิพย์ แก้วเนื้ออ่อน 2548 : 14) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การยินยอมหรือสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนในการตัดสินใจวางแผนงานเพื่อที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นไปโดยสะดวกง่ายขึ้น ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Brownlea (Brownlea , 1987 :21 อ้างถึงใน บุญทิพย์ แก้วเนื้ออ่อน 2548 : 14) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การได้รับความยินยอมให้เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลหรือการเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551 : 245) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกัน ได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสบผลสำเร็จ บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานร่วมมือกัน รับผิดชอบร่วมกัน มีความรู้สึกผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและทิศทาง

จากแนวคิดของการมีส่วนร่วมตามที่นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมนั้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ชุมชนหรือบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องทั้งทางด้านจิตใจและอารมณ์ในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานอย่างอิสระในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์กร ตลอดจนมีความผูกพันและมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อกิจกรรมองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่พึงปรารถนาร่วมกัน

3.2. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ความสำคัญของการมีส่วนร่วมได้มี นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการรัฐสภาคัดเซวัน แคนาดา(2542 : 22 อ้างถึงใน สุมลทิพย์ ณ นคร 2547 : 20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ปกครองและชุมชน ว่าเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้น ความจำเป็นที่จะให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นก็มีความสำคัญเพิ่มขึ้น การพิจารณาหา นโยบายและ โครงสร้างที่

เหมาะสมต่อการมีส่วนร่วมนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาปรึกษาหารืออย่างจริงจัง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนจึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

อนงค์ อนันตริยเวช (อ้างถึงใน โนริซัน อูมา, 2551 : 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการใช้นโยบายของการบริหารเชิงระบบและเน้นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญของการศึกษาที่จะทำให้การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านแล้วสรุปความสำคัญของการบริหารที่มุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะเด่น คือ เป็นการสร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นในบุคลากร การสื่อสารเป็นไปโดยอิสระ เปิดกว้างให้มีการโต้แย้งกันอย่างเปิดเผยและมีการเห็นพ้องต้องกัน

2. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจการปฏิบัติงาน โดยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา

3. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ กระทำได้โดยบุคลากรในทุกระดับของสถานศึกษา

4. เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. การควบคุมงานสามารถกระจายไปในหมู่ผู้ปฏิบัติ โดยการให้ควบคุมกันเอง เพื่อเน้นการแก้ปัญหา สามารถหลีกเลี่ยงการตำหนิ

6. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุด และสำเร็จตามเป้าหมาย

7. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างการอภิปรายในที่ประชุม เป็นการจัดแนวคิดที่ขาดเหตุผล และไม่เหมาะสมให้หมดไป

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ มีมุมมองที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาเดียวกัน นอกจากนี้ Hirsch (Hirsch, 1996 : 185-186) ได้จำแนกความสำคัญของการมีส่วนร่วมตามลักษณะของจุดเด่นไว้ 3 ด้านคือ

1. ด้านบริบท (Context)

การมีส่วนร่วมเป็นการนำคนในท้องถิ่นที่รู้จักสังคมและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของชุมชนอย่างแท้จริง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการปฏิบัติ (Practical)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้คนในท้องถิ่นมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา และทำให้ประชาชนมีโอกาสใช้ความสามารถในการร่วมกันทำงาน ทั้งในรูปของ ความคิด การตัดสินใจ และการกระทำอย่างเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของชุมชนและต้องการร่วมแก้ไขปัญหามากกว่าการนำโครงการที่กำหนดทุกอย่างไว้เรียบร้อยแล้ว มาใช้ในชุมชน ซึ่งจะ使人ในชุมชนปฏิเสธและหลีกเลี่ยงที่จะให้ความร่วมมือ

3. ด้านจิตใจ (Moral)

การมีส่วนร่วมทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสิทธิในการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และส่งผลต่อวิถีชีวิตของตน

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การที่ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาสามารถร่วมกันดำเนินการจัดการศึกษา มีความเป็นเจ้าของ และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นก่อให้เกิดการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนทรัพยากรและความร่วมมือในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน และท้องถิ่นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพพร้อมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่สังคมมากยิ่งขึ้น

3.3 ลักษณะการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้หลายท่าน ดังนี้

ศึกษาธิการ, กระทรวง (2544 : 21) ได้กล่าวถึง การบริหารและมีส่วนร่วม ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประเด็นสำคัญของการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย **ใครควรมีส่วนร่วม** บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคคลดังกล่าวคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร** พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ในมาตรา 39 ให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตนเองในงานด้านวิชาการ (หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน) งานด้านงบประมาณ (การบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน) งานด้านบุคลากร และการบริหารทั่วไป **มีส่วนร่วมอย่างไร** งานแต่ละด้านมีแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในวงจรการทำงาน (PDCA- Cycle) ประกอบด้วย มีส่วนร่วมในการวางแผน (Plan) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Do) มีส่วนร่วมในการกำกับตรวจสอบ

(Check) มีส่วนร่วมในการประเมิน และสะท้อนผลงานที่ดำเนิน (Action) มีส่วนร่วมในระดับใดมีส่วนร่วมในการบริหารและหารจัดการ คือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามและประเมินผล การตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียม **สาระของการมีส่วนร่วมคืออะไร** การมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และงานด้านบริหารทั่วไป

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (อ้างถึงใน นเรศ หิ้นนุกูล , 2544 : 13) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนรวมถึงความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดและสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ต่อชุมชน
3. ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อจัดและแก้ปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน
4. ร่วมกันตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง เช่น ร่วมสละแรงงาน วัสดุ เงิน เวลา เป็นต้น
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้บรรลุตามเป้าหมาย
8. ร่วมควบคุมติดตามประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการกิจกรรมที่ทำให้โดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

9. ร่วมรับผลประโยชน์ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุทางสังคม หรือส่วนตัว

Cohen and Uphoff (Cohen and Uphoff, 1980 : 213-218 อ้างถึงใน นเรศ หิ้นนุกูล , 2544) กล่าวว่าขั้นตอนการมีส่วนร่วมสามารถ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการวิเคราะห์ ตัดสินใจเพื่อการวางแผน
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ โดยการสนับสนุนทรัพยากร การปฏิบัติงานหรือดูแลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการประสานความร่วมมือไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินติดตามผล

อกิน รพีพัฒน์ (อ้างถึงใน โนริซัน อูมา, 2551 : 35) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการมีส่วนร่วม ซึ่งจำแนกได้ 3 ประการตามลักษณะของการมีส่วนร่วม คือ

1. การที่ประชุมมีส่วนร่วมโดยตรง โดยผ่านองค์กรจัดตั้งของประชาชน
2. การที่ประชุมมีส่วนร่วมโดยอ้อม โดยผ่านองค์กรผู้แทนของประชาชน เช่น กรรมการของกลุ่ม หรือชุมชน

3. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ โดยผ่านองค์กรที่ไม่ใช่ผู้แทนประชาชน เช่น สถาบัน หรือหน่วยงานที่เชิญชวน หรือเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อไหร่ก็ได้ตลอดเวลา

จึงสรุปได้ว่า รูปแบบของการมีส่วนร่วมนั้นจะเกิดจากผลกระทบของ บุคคล สังคม ชุมชน ท้องถิ่น และโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนปัจจัยพื้นฐานและมอบประโยชน์แก่กันตามที่ต้องการ จึงพิจารณาการมีส่วนร่วมใน 2 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในเชิงกระบวนการ โดยจะมีขั้นตอนในการร่วมกันปฏิบัติมีภารกิจดังนี้

- 1.1 การวางแผน
- 1.2 การปฏิบัติงาน / ปฏิบัติตามแผน
- 1.3 การตรวจสอบการปฏิบัติงาน
- 1.4 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

2. การมีส่วนร่วมในเชิงปริมาณ หรือระดับของการมีส่วนร่วม โดยจะเริ่มจากน้อยไปหามาก

- 2.1 การเป็นผู้ให้การสนับสนุน
- 2.2 การเป็นที่ปรึกษา
- 2.3 การมีส่วนร่วมครั้งเดียว
- 2.4 การมีส่วนร่วมบางโอกาส
- 2.5 การเป็นผู้ร่วมงาน
- 2.6 การเป็นผู้นำ

ซึ่งในสภาพความเป็นจริงทั้ง 2 รูปแบบอาจจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน หรือต่อเนื่องกันก็ได้

3.4 ความมุ่งหมายของการมีส่วนร่วม

ซุมสัคคี อินทร์รักษ์ (2551 : 249 – 250) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น การวางแผนจัดทำโครงการต่าง ๆ การพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนการสอนเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่คาดหวัง
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลในการพัฒนาตนเอง
3. เพื่อให้รู้จักทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น กำลังคน งบประมาณ อุปกรณ์ อาคารสถานที่
4. เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้สูงขึ้น
5. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากที่นักวิชาการ ได้กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการมีส่วนร่วม คือ การที่ต้องการให้ทุกคนเข้ามาช่วยในการที่จะทำให้องค์กรทำงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

3.5 กระบวนการมีส่วนร่วม

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543 : 143) ซึ่งสอดคล้องกับ บัณฑิต อ่อนคำ (2544 : 14) ได้สรุปกระบวนการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษาชุมชน จะเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนได้ร่วมกันเรียนรู้สภาพชุมชน การดำเนินชีวิต ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำงาน และร่วมกันค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยจะมีการรวมกลุ่มอภิปรายและแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้
3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา โดยการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุนหรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงาน และดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก
4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นการนำเอากิจกรรมใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันของบุคคลและสังคม

5. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการพัฒนา เพื่อที่จะแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันที

3.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

จากรายงานการสัมมนา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบบที่ส่วนร่วมในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2543 : 1) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ได้ความคิดในการปฏิบัติงานและความเป็นไปได้
2. มีผลทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลงและเกิดการยอมรับมากขึ้น

3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์การทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. ผู้ร่วมงานต่าง ๆ ได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน มีน้ำใจและ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

5. ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมการปรับปรุงงานให้มากขึ้น และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

นอกจากนี้ เจมส์ แอล เกรตัน (2544 : 7-10) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังต่อไปนี้

1. เพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ
2. การลดค่าใช้จ่ายและสูญเสียเวลา
3. การสร้างฉันทามติ
4. การเพิ่มความง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ
5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าใน “กรณีร้ายแรงที่สุด”
6. การดำรงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม
7. การคาดคะเนความห่วงกังวลของประชาชนและค่านิยมของสาธารณชน
8. การพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน

ธรรมรส โชติคุณุชร (2546 : 230) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารโดยการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. เมื่อผู้ร่วมงานใดมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแลกเปลี่ยน เขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง แทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา จะมีความราบรื่นมากขึ้น ความไม่พอใจ และการร้องทุกข์จะน้อยลง

3. ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรจะรู้สึกผูกพันมากขึ้น

4. บุคลากรจะไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น เพราะบุคลากรรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร

5. การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น

6. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น

7. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรระดับสูงกับองค์กรระดับต่ำดีขึ้น

8. ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

และ ชงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน โนริฮิโกะ อูมา, 2551 : 37) กล่าวถึงประโยชน์ของวิธีการจัดการโดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารนั้น สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้มีโอกาสได้รับทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติ โอกาสที่จะช่วยแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จะตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากขึ้น

2. ช่วยให้มีโอกาสได้รับข้อคิดเห็นใหม่ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแนวทางดำเนินงานใหม่ๆ ขึ้นมาอีกหลายอย่างก็ได้

3. ช่วยส่งเสริมกำลังใจของลูกน้องให้มีโอกาสมีส่วนร่วมและแสดงออกซึ่งความสามารถส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น

4. ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น ทำให้ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานด้วยดี ด้วยความสบายใจ

3.7 ข้อจำกัดและปัญหาของการมีส่วนร่วม

ข้อจำกัดและปัญหาของการมีส่วนร่วมจะพบในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังนี้

1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มองว่าการบริหารนี้ทำให้เกิดความล่าช้า

3. ผู้บริหารกลัวสูญเสียอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

4. ผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ไม่ตรงกัน จึงทำให้ขาดความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่

5. ผู้ร่วมงานมีความแตกต่างในด้านพื้นฐานความรู้ จึงทำให้การบริหารล่าช้า
6. ผู้ร่วมงานไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
7. ผู้ร่วมงานขาดความพร้อม ความร่วมมือ และขาดจิตสำนึกในการทำงาน
8. เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน จึงทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงาน
9. เกิดอิทธิพลจากกลุ่มที่มีเสียงข้างมาก ทำให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนของตัวเองมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมผู้ร่วมงาน
10. ใช้เวลา งบประมาณและขั้นตอนการทำงานมากขึ้น

ส่วน ปรัชญา เวสารัชช์ (2538 : 22 – 23) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างทางสังคมว่าเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนี้

1. ความแตกต่างในสังคม ด้านรายได้ อำนาจและสถานะทางเศรษฐกิจ
2. ระบบการเมืองถูกควบคุมโดยคนกลุ่มน้อย
3. ขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพในการแจกแจงทรัพยากร

4. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

4.1 ความหมายของการตัดสินใจ

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้มากที่สำคัญมีดังนี้

เทื่อน ทองแก้ว และคณะ (2542 : 145) กล่าวถึงการตัดสินใจเป็นการเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางเพื่อเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ สถิต กองคำ (2542 : 100) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการตัดสินใจ คือ การเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่อยู่หลายๆทาง ทางซึ่งคิดว่าดีที่สุดโดยอาศัย กฎเกณฑ์ที่มีอยู่ และ พรนพ พุกพันธ์ (2544 : 201) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการคัดเลือกแนวทางโดยอาศัยเกณฑ์บางอย่างเป็นพื้นฐานประกอบการพิจารณาคัดเลือก ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 54) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นทั้งศาสตร์และเป็นทั้งศิลป์ เป็นทั้งมีเหตุผลและไม่มีเหตุผลเนื่องจากผู้ตัดสินใจต่างมีความรู้สึกรู้สึก มีทัศนคติ มีค่านิยม และอารมณ์ จึงไม่มีประโยชน์อันใดที่จะมาถกเถียงกันว่า คนที่ตัดสินใจมีเหตุผลหรือไม่ มีเหตุผลแต่จะมีประโยชน์มากกว่าหรือไม่ หากจะพยายามนำเอาความมีเหตุผลมาใช้ในการตัดสินใจนั้นให้มากขึ้น ทั้งนี้ วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 195) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึงการเลือกระหว่างแนวทางเลือกหลายๆ ทางที่คาดหวังว่าจะได้รับผลเป็นที่น่าพอใจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจทางการบริหารไม่ใช่จุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน หากแต่การ

ตัดสินใจทางการบริหารจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการการแก้ไข และการตัดสินใจนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติ สอดคล้องกับ อาคม วัดโสมง (2547 : 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจคือ กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วน พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 97) ได้อธิบายว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกแนวทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่างๆ และ ความหมายในลักษณะขั้นตอนของการแก้ปัญหา และ Follett (อ้างถึงในจินตนา พรสัมฤทธิ์โชค, 2542 : 21) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการใช้สติปัญญาซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์แก้ไข เพื่อให้ได้ผลที่สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง และนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการจำกัดทางเลือกให้แคบลงโดยเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินการ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจหมายถึง กระบวนการทางเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารงานหรือปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ต้องการหรือพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

ความสำคัญของการตัดสินใจได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

เฉลิมชัย หาญกล้า (2545 : 46) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่ง ต่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์กรนั้นก็คือ การตัดสินใจ นับได้ว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกๆ คน การตัดสินใจเป็นกระบวนการซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ และการตัดสินใจที่ดีต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ หากไม่นำไปปฏิบัติเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น

เสาวรส มิตรปิยานุรักษ์ (2546 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย โดยมีผู้ตัดสินใจเป็นคนเลือก ซึ่งอาจทำได้ในทันทีแต่บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการแยกแยะ การวิเคราะห์ การประเมิน การเลือกและการวางแผนเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติและร่างรายการทางเลือกเท่าที่หาได้ จากนั้นจึงปรับเปลี่ยนทางเลือกให้เป็นการกระทำ การตัดสินใจ และกระบวนการตัดสินใจนับเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการจัดการทั้งหมดในชีวิตประจำวัน

สุรพล พุฒคำ (2546 : 1-2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจดังนี้

1. การตัดสินใจทางการบริหาร เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยน (Dynamic Process) ที่ใช้ในการแก้ปัญหาบางอย่างขององค์กร
2. การตัดสินใจเป็นแบบแผนของการกระทำที่พบในการบริหารอย่างมีเหตุผล (Rational Administration) ในทุกบทบาทหน้าที่ขององค์กร

3. ค่านิยม (Values) เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ
4. รูปแบบการตัดสินใจแบบดั้งเดิม จะใช้กลยุทธ์ความสำเร็จสูงสุดของเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะของแนวความคิดเสียมากกว่าความเป็นจริงที่ต้องปฏิบัติ
5. การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการแก้ปัญหา
6. ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการตัดสินใจเพิ่มขึ้น เป็นรูปแบบของการตัดสินใจ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความซับซ้อน
7. กลยุทธ์การปรับตัวเป็นการตัดสินใจที่ต้องอาศัยความเป็นเหตุเป็นผลและความพึงพอใจด้วยวิธีการยืดหยุ่นและการใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจตามรูปแบบการเพิ่มขึ้น
8. กระบวนการที่มีความสมบูรณ์ที่สุด มิได้เกิดจากการตัดสินใจที่ดีที่สุดวิธีเดียว แต่จะมีวิธีหนึ่งที่มีความเหมาะสมที่สุดตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นการเข้าถึงสถานการณ์จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญ
9. การตัดสินใจขององค์กรมิได้ใช้วิธีการตัดสินใจโดยการใช้เหตุและผลแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งก็ใช้รูปแบบของการตัดสินใจอย่างไม่เป็นเหตุเป็นผล
10. ความไม่เป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจมักจะถูกนำไปใช้กันอย่างมากมาย รูปแบบความขัดแย้งของเจนิส-แมน จะอธิบายถึงความบกพร่องของการตัดสินใจ
11. บางครั้งการมีส่วนร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจแต่บางครั้งก็ไม่ใช้รูปแบบของฮอยและทาเทอร์ จะแนะนำว่าผู้บังคับบัญชาควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้เมื่อไหร่ และอย่างไร
12. อันตรายประการหนึ่งของการตัดสินใจเป็นกลุ่มก็คือ ความคิดของกลุ่ม ที่ไม่สามารถแก้ไขให้มีความถูกต้องและไม่มีสิ่งใดจะมาหักล้างความคิดของกลุ่มได้
13. ความคิดของกลุ่มสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยทำความเข้าใจกับการตัดสินใจของกลุ่มและเข้าถึงโครงสร้างการตัดสินใจของกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

อรุณ รักรธรรม (2527 : 419-420 อ้างถึงในอำนาจ นาไชย, 2542 : 30) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานหรือการจัดการทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใดๆ ขององค์กร มักจะเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น เลือกสรรวิถีทางที่เหมาะสมที่สุดรวมถึงการวางแผน การจัดองค์การ การหาบุคคลมาทำงาน การสรรหาและจัดทรัพยากรทุกชนิดในการปฏิบัติงาน ตลอดจนควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของแผนนั้น ซึ่งทุกขั้นตอนจะมีกระบวนการตัดสินใจแฝงอยู่ตลอดเวลา

ฮอยและมิกเกล (1991 : 300 อ้างถึงในประสิทธิ์ สารสันต์, 2542 : 21) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไรที่จะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เรามักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า “นักตัดสินใจที่ดี”

McCathy (1984 : 19 อ้างถึงในบุญคุ้ม นามปัญญา 2543 : 15) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นแก่นสำคัญของการบริหารซึ่งงานหรือกระบวนการอย่างอื่น ๆ ทั้งหมดต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจหรือสัมพันธ์กับการตัดสินใจทั้งสิ้น

จากความสำคัญของการตัดสินใจที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานซึ่งผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 รูปแบบและประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือกปฏิบัติจากหลายทางเลือกและต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่เรื่องเล็กจนถึงเรื่องใหญ่การตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งในการวางแผนการตัดสินใจต้องการความรวดเร็วด้วยการแสดงความคิดเห็น ในช่วงเวลาสั้น และยังเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของทุกคน สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2539 : 182) โดยเฉพาะการบริหารการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าไรต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากขึ้นเท่านั้น Drucker and Simon (1963 : 233) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานการตัดสินใจที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารที่จะนำไปสู่การดำเนินงานในองค์กรที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งในเรื่องของรูปแบบการตัดสินใจนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกการตัดสินใจไว้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

ได้มีนักการศึกษาสร้างรูปแบบการตัดสินใจ คือ Vroom and Yetton (1973) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด โดยเสนอว่าแทนที่ผู้บริหารจะใช้แบบการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้บริหารที่มีคุณภาพจะใช้แบบการตัดสินใจแบบต่าง ๆ รวมกันไป โดยคำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะเป็นหลักซึ่ง Vroom and Yetton ได้แยกประเภทสถานการณ์ของการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจที่ต้องการคุณภาพสูง

2. การยอมรับและการผูกพันทางใจ (Commitment) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เวลาเท่าที่มีอยู่ในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ Vroom and Yetton ได้พยายามที่จะชี้เฉพาะลงไปที่วิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรจะต้องแสดงออกเพื่อก่อให้เกิดผลบรรลุ วัตถุประสงค์แต่ละสถานการณ์ ในแนวคิดของทฤษฎีนี้ไม่ใช่การกำหนดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า หากแต่จะคอยสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้น Vroom and Yetton ได้ กำหนดระดับของการตัดสินใจ อาจแบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ 5 วิธี ดังนี้

3.1. แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic)

วิธีที่ 1 ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มีอยู่

วิธีที่ 2 ผู้บริหารทำการตัดสินใจเองแต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจาก

ผู้ได้บังคับบัญชา

3.2. แบบปรึกษาหารือ (Consultative)

วิธีที่ 3 ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาบางคนที่เกี่ยวข้องแล้วผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง

วิธีที่ 4 ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ยังคงตัดสินใจเองโดยอาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลของการตัดสินใจ

3.3. แบบวิธีการกลุ่ม (Group)

วิธีที่ 5 ผู้บริหารใช้การอธิบายกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งกลุ่ม ทราบปัญหาร่วมกันกับกลุ่มในการประเมินทางเลือกร่วมกับผู้บริหาร และทำการตัดสินใจ บทบาท ของผู้บริหารเหมือนกับประธานในที่ประชุมให้การอภิปรายเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและตรง ประเด็นนำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผู้บริหารอาจให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นแต่ไม่บังคับให้ คนต้องยอมรับวิธีแก้ปัญหของตน ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับการตัดสินใจของกลุ่ม และนำการ ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

วรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton. 1973, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537 : 183-184) ได้นำเสนอแนวทางตามทฤษฎีการตัดสินใจว่า

- 1) เมื่อไรควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) ควรมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ วรูมและ เยทตัน ได้นำเสนอตัวแบบ (Model) ของการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจว่าควรจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของปัญหาและสถานการณ์ โดยกำหนดรูปแบบและ ปริมาณของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีกฎไว้ 2 กลุ่มคือ

กฎกลุ่มที่ 1 เป็นการส่งเสริมคุณภาพของการตัดสินใจ

กฎกลุ่มที่ 2 เป็นการส่งเสริมการยอมรับการตัดสินใจ

จากทฤษฎีการตัดสินใจ ได้มีการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจไว้ 5 วิธี ดังนี้

- 1) ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตัดสินใจเองตามลำพัง
- 2) ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น แล้วตัดสินใจเอง
- 3) ผู้บริหารหารือกับผู้เกี่ยวข้องเป็นรายคน แสวงหาความคิดเห็นและ

ข้อเสนอแนะ แล้วตัดสินใจเอง

4) ผู้บริหารปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องเป็นกลุ่ม แสวงหาความคิดเห็นร่วมกัน โดยการอภิปราย แล้วตัดสินใจ

5) ผู้บริหารร่วมคิดกับกลุ่มในสถานการณ์และปัญหา แล้วให้กลุ่มตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจูงใจอย่างแท้จริง ดังนั้นองค์การจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้นโดยขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างสมานฉันท์นั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำในองค์การทั่วไปไว้ 3 ประเภท ซึ่งแสดงให้เห็นการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบ คือ

1. **แบบอัตตาธิปไตย (authoritarian)** ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการเพียงคนเดียวผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำตาม ผู้บริหารเป็นศูนย์รวมอำนาจ
2. **แบบประชาธิปไตย (democratic)** ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน
3. **แบบตามสบาย (laissez – fair or free – rein)** ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะตัดสินใจปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจกันเอง

เทนเนโบม (Tennebaum) และชมิทท์ (Schmidt) วิจัยและพบว่าลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการตัดสินใจ มี 7 รูปแบบ ดังนี้ สุรธวัช ศรีธวัช (2532 : 50 – 52)

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทางเลือกตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด จึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไร

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้น เกือบกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีเช่นนี้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามรูปแบบที่ 1 แต่สิ่งที่แตกต่างออกไป คือการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแทนที่จะแจ้งการตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

แบบที่ 3 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาผู้นำแบบนี้ตัดสินใจ แล้วพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาสอบถามถึงข้อที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอะไร จึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมปรึกษาหารือกัน ผู้นำได้ตัดสินใจมาก่อนแล้วแต่ยังคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้ชี้ข้อจำกัด แล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540 : 188) ได้แบ่งรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 แบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ (spontaneous decision making) การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีหลัก เพราะเพียงแต่คิดว่าอะไรเหมาะสมหรือเห็นว่าควรจะเป็นอะไร ก็วินิจฉัยหรือตัดสินใจไปตามนั้น ซึ่งบางทีก็เป็นลักษณะของการตัดสินใจโดยปราศจากการไตร่ตรองและมักจะทำอาศัยสามัญสำนึก ความรู้สึกหรือสัญชาตญาณเป็นสำคัญ

2. การตัดสินใจด้วยการใช้เหตุผลไตร่ตรอง (rational decision making) การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจโดยการใช้หลักเหตุผลและวิธีการที่เหมาะสมเข้าช่วย เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดีและถูกต้องที่สุด

พิมลจันทร์ นามวัฒน์ และคณะ (2540 : 262) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจอาจทำ

ได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็เหมาะสมกับการตัดสินใจแต่ละเรื่องนักบริหารจึงต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา เขาได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว เหมาะสมกับการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วและเป็นเรื่องธรรมดา ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจด้วยตนเองได้ นอกจากนี้การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวยังมีความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย ซึ่งอาจทำได้หลายแบบ คือ

- 1.1 ผู้บริหารต้องตัดสินใจเอง ซึ่งอาจทำได้หลายแบบ
- 1.2 ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.3 ฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
- 1.4 ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้อยู่ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่กว้างขวางพอที่จะตัดสินใจได้ดีที่สุด การใช้กลุ่มตัดสินใจ จะช่วยให้ได้ความคิดกว้างขวาง จากผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ กัน การตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้หลายรูปแบบ คือ

2.1 การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในระดับสูง เป็นเรื่องที่สำคัญ ๆ และยุ่งยาก อัตราเสี่ยงต่อการตัดสินใจสูง การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพได้ ควรเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร และนอกจากนี้การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยป้องกันปัญหาการขัดแย้ง หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วย

2.2 การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นการตัดสินใจระดับสูงเช่นเดียวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร และเรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ คณะกรรมการดังกล่าว ต้องได้รับความเห็นจากผู้ชำนาญการในแต่ละด้าน ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารระดับสูงจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำการตัดสินใจ จะประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะมีผู้บริหารบางคนหรือทุกคนร่วมอยู่ด้วย

2.3 การตัดสินใจโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานหรือในฝ่าย ซึ่งใช้วิธีการ 4 วิธี คือ

2.3.1 สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเท่าเทียมกัน

2.3.2 สมาชิกเพียงแต่เสนอข้อคิดเห็นแนะนำประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายแก่ผู้บริหาร

2.3.3 การตัดสินใจโดยได้ข้อยุติที่เป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่ม หมายถึงสมาชิกในกลุ่มเห็นพ้องต้องกันทุกคนโดยไม่มีข้อขัดแย้ง ในกรณีที่สมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยจะต้องมีการถ่วงความคิดเห็นขัดแย้งให้เรียบร้อยเสียก่อน แล้วจึงค่อยตกลงกัน การตัดสินใจแบบนี้ทำได้ยากแต่ก็จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม

2.3.4 การตัดสินใจโดยได้ข้อยุติที่เป็นมติเสียงข้างมาก หมายถึงสมาชิกจำนวนเกินครึ่งหรือสองในสามของกลุ่มเห็นชอบด้วย แม้ว่าจะมีบางคนไม่เห็นด้วยก็ถือเป็นการตัดสินใจที่มาจากกลุ่ม

พิมลจันทร์ นามวัฒน์ และคณะ (2540 : 262) กล่าวว่าไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามสภาพของปัญหา โดยการตัดสินใจต่ำจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำ ส่วนการตัดสินใจในระดับสูง ๆ ขึ้นไปจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรหรือการปฏิบัติที่มีผลต่อหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) หมายถึง การตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน กฎ และนโยบาย ซึ่งได้กำหนดทางเลือกและชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจอยู่แล้ว เป็นการช่วยให้การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะง่ายเข้าเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อยมาก เพราะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และเป็นประจำและเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (unprogrammed decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาหรือเรื่องที่ไม่เป็นไปตามนโยบายขั้นตอนการดำเนินงานและกฎ มีความซับซ้อนเป็นเรื่องพิเศษ ซึ่งไม่มีการกำหนดรูปแบบหรือขั้นตอนที่ต้องดำเนินการไว้ล่วงหน้า ต้องอาศัยความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความสามารถในการตัดสินใจประเภทนี้ได้ถูกต้องเหมาะสม เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และเป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการเป็นนักบริหารที่ดีมาก

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ (2538 : 113) ได้แยกการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การตัดสินใจรายบุคคล เป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเดียว บุคคลอาจขอคำแนะนำจากผู้อื่น แต่ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเขาแต่เพียงผู้เดียว

2. การตัดสินใจกลุ่ม คือ การตัดสินใจที่มีหลายบุคคลมีส่วนในการกระทำ และแบ่งการตัดสินใจเป็นอีก 2 ประเภท ดังนี้

2.1. การตัดสินใจระยะสั้น เป็นการตัดสินใจที่ต้องกระทำเป็นประจำ (routine) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเสี่ยงและความไม่แน่นอนน้อย เห็นผลของการตัดสินใจเร็ว

2.2. การตัดสินใจระยะยาว เป็นการตัดสินใจที่ต้องการวางแผนเกี่ยวกับอนาคต จะต้องมี การเสี่ยงและความไม่แน่นอน เป็นการคาดคะเนผล

Barnard (1972 : 190 – 191) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ตามที่มาของเรื่อง คือ

1. การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (intermedialy decisions) เป็นการตัดสินใจเกิดจากการสื่อความหมายจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการตีความประยุกต์หรือเผยแพร่คำสั่งให้ตรงกัน

2. การตัดสินใจตามเรื่องที่ได้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณา (appellate decisions) เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาเสนอเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (creative decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 185 – 186) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่ชัดเจน สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้แน่นอน

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง เป็นการตัดสินใจที่มีความแน่นอนน้อยกว่าข้อที่ 1 แต่ยังสามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้บ้าง

3 การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ กล่าวคือ โดยผู้บริหารคนเดียวผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ผู้บริหารปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการ การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลไตร่ตรอง ซึ่งแต่ละรูปแบบสามารถเลือกใช้ได้ตามความสามารถเหมาะสม

4.4 อุปสรรคของการตัดสินใจ

การตัดสินใจต่าง ๆ ในการบริหารของผู้บริหารโดยมากมักพบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมายและคาดไม่ถึงเสมอ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกันแต่ละหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2553 : 212 อ้างถึงในธิดาวรรณ นาคเสน . 2542 : 30)

กล่าวถึงอุปสรรคของการตัดสินใจ แยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ

1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้แก่ เรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ขาดข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้
- 1.2 ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจสั่งการ
- 1.3 ไม่มีเวลาพอเพียง เพราะต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน
- 1.4 คาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ยากลำบาก เพราะเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง
- 1.5 กำหนดอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอหรือไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความไม่แน่นอน

ไม่แน่ใจ

1.6 ความล่าช้าในการดำเนินงาน ความเฉื่อยช้าของเจ้าหน้าที่ เหตุผลสืบเนื่องมาจากประเพณี หรือวัฒนธรรมของสังคม ผู้บริหารจะมีความรู้ดีกว่าอยู่ในระบบที่แตกต่างกันในขณะเดียวกัน ก็อระบบราชการ และระบบของสังคมใหญ่

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด อาจเนื่องจากหลายสาเหตุประการ เช่น ทำงานตามอารมณ์ และความเห็นแก่ตัว การเอาประโยชน์ส่วนตัวเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ นอกจากนั้นอาจเกิดจากสาเหตุ ต่อไปนี้

- 2.1 ไม่ยึดถือเหตุผลเป็นสำคัญ
- 2.2 ใช้เหตุผลไม่ถูกต้อง
- 2.3 บิดเบือนความเป็นจริง เพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง
- 2.4 ถูกอิทธิพลครอบงำ
- 2.5 ใช้ถ้อยคำกำกวมไม่ชัดเจน
- 2.6 ขาดข้อมูลหรือข้อมูลไม่เพียงพอ
- 2.7 ระมัดระวังหรือวิตกกังวลมากไป
- 2.8 ตัดสินใจสั่งการด้วยความรีบร้อนเกินไปขาดความรอบคอบ

ประยูร ศรีประศาสน์ (2540 : 201 – 254 อ้างถึงในธิดาวรรณ นาคเสน . 2542 : 32-33) ได้สรุปปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาในระบบการบริหารราชการ ดังนี้

1. ระบบบริหารของไทยมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารมากเกินไปจนทำให้การตัดสินใจได้ไม่ค่อยดี เพราะผู้บริหารมีภารกิจมากไม่มีเวลาในการพิจารณาการตัดสินใจและขาดคนที่มีความสามารถเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจมาช่วยในการตัดสินใจ
2. คุณภาพค่านิยม ของผู้ร่วมงานในหน่วยงานทางการศึกษาไทย ยังขาดความสำนึกที่ดีต่อองค์กร ชอบทำงานเพื่อตนเองมากกว่าส่วนรวม ไม่กล้าที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะกลัวความรับผิดชอบ ทำให้ผู้บริหารขาดข้อมูลในการตัดสินใจ และทำให้การตัดสินใจไม่บรรลุเป้าหมาย
3. ขาดเทคโนโลยีในการจัดการข้อมูลข่าวสาร ถ้าเปรียบระบบราชการไทยกับธุรกิจเอกชนจะเห็นว่าห่างชั้นกันมากในเรื่องนี้ทั้งๆที่ในยุคปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ทำให้หน้าข้อมูลมาวิเคราะห์ในการตัดสินใจได้ไม่ดีพอลักษณะของคนไทยเป็นปัจเจกนิยมการทำงานเป็นทีมยังไม่ดีเท่าที่ควร ร่วมมือทำงานกันน้อย
4. ผู้บริหารขาดการติดตามประเมินผล หลังจากการตัดสินใจ ซึ่งการติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ควรจะต้องแก้ไขปัญหาอย่างไร และการนำข้อมูลมาพิจารณาในการตัดสินใจครั้งใหม่ อย่างครบวงจรจะช่วยให้การตัดสินใจครั้งหลังมีการพัฒนาขึ้นได้
5. อุปสรรคเนื่องมาจากการสื่อสาร ในระบบราชการมีระบบสื่อสารทางเดียว (One way communication) สั่งให้ทำอย่างเดียว ซึ่งบางครั้งผู้บริหารต้องทำโดยไม่เข้าใจความหมาย ทำให้ผิดพลาดได้ง่าย
6. ขั้นตอนระบบราชการซับซ้อนเกินไปจนบางครั้งการตัดสินใจอาจจะช้าหรือสายเกินไปเพราะต้องผ่านความรับผิดชอบตามระเบียบและตามลำดับขั้นจนถึงระดับผู้ปฏิบัติ กล่าวโดยสรุปได้ว่า อุปสรรคหรือข้อจำกัดของการตัดสินใจดังกล่าว ผู้บริหารการศึกษาควรให้ความสำคัญและพยายามหาทางลดหรือขจัดให้หมดสิ้นไป การที่จะลดหรือขจัดปัญหาเหล่านี้ได้มากน้อยเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิเช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร การวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งการตัดสินใจบางเรื่อง อาจประสบปัญหาและอุปสรรคทั้งทางด้านผู้บริหาร ผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชาการขาดข่าวสารข้อมูลที่เชื่อถือได้ ประเพณี วัฒนธรรม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจหรือต้องปฏิบัติให้ถูกต้องครบทุกขั้นตอนและควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามโอกาสและสถานการณ์อันสมควรจะช่วยให้งานในองค์การบรรลุผลตามที่ใ้วางไว้

Yukl (Yukl. Online.2553) ได้เสนอแนะสาเหตุแห่งอุปสรรค ไว้ดังนี้

1. การเร่งรีบตัดสินใจ (Hasty decision) การเร่งรีบทำการตัดสินใจคือการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ให้ดีก่อนทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดเลือกหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจ แม้ว่าจะได้มีการหาทางเลือกมาอย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม สิ่งสำคัญประการแรกที่ทำให้เกิดความเร่งรีบในการตัดสินใจของกลุ่มก็คือกลุ่มที่มีลักษณะความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือกลุ่มที่เป็นพรรคพวกเดียวกัน และยังสามัคคีกันมากก็ยิ่งตัดสินใจได้รวดเร็วมาก เพราะที่สามัคคีกันจะไม่มีใครที่ต้องการแสดงความขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ทางเลือกที่คนส่วนใหญ่ของกลุ่มเห็นชอบแล้ว เพราะกลัวเสียความสัมพันธ์ระหว่างกัน ถึงจะมีบ้างก็ไม่ถึงขนาดต้องหาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาประกอบการตัดสินใจสิ่งสำคัญประการที่สอง ที่ทำให้รีบเร่งในการตัดสินใจของกลุ่มคือ เวลา โดยเฉพาะเมื่อการตัดสินใจกระทำใกล้ ๆ จะได้เวลาปิดประชุม ทุกคนจึงต้องการให้เสร็จสิ้นไป ไม่อยากให้เลื่อนไปพิจารณาในคราวหน้า หรือต้องการประชุมเพื่อพิจารณาอีกครั้ง

2. ความไม่สมบูรณ์ของการมีส่วนร่วม (Incomplete participation) กรณีนี้เกิดเมื่อสมาชิกกลุ่มไม่มีโอกาสหรือไม่อยากแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้เพราะสมาชิกของกลุ่มบางคน แสดงการสนับสนุนต่อทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งอย่างจริงจังและเคร่งครัด จึงทำให้เขาไม่ยอมโต้แย้งจึ้นเฉย โดยเฉพาะผู้ที่ให้การสนับสนุนนั้นมีตำแหน่งหน้าที่สูง หรือการได้รับความเห็นชอบจากผู้นำกลุ่ม ซึ่งการเจียบของสมาชิกบางส่วนทำให้ผู้นำและสมาชิกคนอื่น ๆ ลงความเห็นว่านั่นคือการเห็นชอบด้วย ซึ่งตามความจริงอาจไม่เห็นด้วย ดังนั้นประชามติที่ตัดสินใจจึงเป็นประชามติที่ผิด (False consensus)

3. การแบ่งกลุ่มหรือแบ่งพวก (Polarization) จะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มตัดสินใจเมื่อสมาชิกมีความคิดเห็นในแนวทางเลือกต่างกัน 2 แนวทางอย่างชัดเจน และต่างฝ่ายต่างกัน สนับสนุนทางเลือกของตนอย่างเอาจริงเอาจังและเคร่งครัด โดยไม่สนใจที่จะพิจารณาส่วนดีของทางเลือกของอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีใครสนใจในส่วนที่เหมือนกันของทางเลือกทั้งสอง แต่จะหาทางโจมตีจุดอ่อนของกันและกันการต่อสู้ด้วยอารมณ์จะมีมาก บางทีเป้าหมายของการตัดสินใจสมาชิกแต่ละฝ่ายจะแย่งกันพูดพูดสอดแทรกอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อต่างฝ่ายต่างไม่สนใจว่าพูดอะไรในที่สุดการแบ่งพวกก่อให้เกิดผลตามมาอันไม่พึงปรารถนาหลายประการ เช่น

3.1 การไม่สามารถจะตัดสินใจได้เนื่องจากทั้งสองฝ่ายไม่ยอมกัน

3.2 ฝ่ายแรงกดดันมากกว่าอาจเป็นฝ่ายชนะ แต่ทางเลือกของเขาก็ไม่ใช่ทางเลือกที่ดีของกลุ่ม

3.3 กลุ่มทั้งสองอาจตกลงตัดสินใจได้โดยการอะลุ่มอล่วยที่จะยอมตัดสินใจ แต่ก็ยังเป็นแค่ผิวเผินไม่ให้เห็นชอบด้วยจริง ๆ จึงไม่ผูกพันที่จะนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติตามการ

วางแผนปฏิบัติการ (Superficial action planning) ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจขาดการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบและขาดการติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการตัดสินใจในการบริหารเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จย่อมเกิดอุปสรรคขึ้นได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ เนื่องจากข้อมูลที่มีอยู่ไม่ ถูกต้องครบถ้วนทันสมัย อีกทั้งเป็นการยากที่จะคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต บางครั้งการตัดสินใจอาจผิดพลาดได้ถ้าผู้บริหารและผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่คำนึงถึงค่านิยมหรือความรู้สึกและการยอมรับในความสำคัญของเรื่องนั้นอย่างจริงจังประสิทธิภาพของงานย่อมเกิดความบกพร่องตามมาอย่างแน่นอนดังนั้นผู้บริหารต้องมีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารที่จะส่งผลให้เกิดผลงาน ที่มีคุณภาพ และเกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่ายมากที่สุด

4.5 การตัดสินใจในองค์กร

การตัดสินใจในองค์กรมักจะกระทำในรูปแบบขององค์คณะบุคคล เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจในแต่ละเรื่องแต่ละปัญหามีอยู่จำนวนมากมาย จึงเป็นการยากที่จะนำมาพิจารณาได้หมด และเป็นการยากที่จะใช้เหตุผลมาใช้เป็นหลักในการพิจารณา ในระบบบริหารการศึกษาไทยเป็นระบบราชการที่มีการจัดระบบการบริหารตามระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ที่รวมอำนาจสู่ส่วนกลางและตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพร้อมกันนั้นก็มีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจลดหลั่นกันไปตามลำดับสายของการบังคับบัญชาดังนั้นการตัดสินใจจึงมีทั้งในรูปของการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารคนเดียวและอยู่ที่คณะกรรมการ

การตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวส่วนใหญ่จะปรากฏในส่วนราชการที่จัดระบบบริหารในรูปของกระทรวง ทบวง กรม และจัดแบ่งภายในกรมออกเป็นกองและแผนก/ฝ่าย รวมทั้งในระบบโรงเรียนและสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตามในส่วนราชการรูปแบบนี้อาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นช่วยพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ ส่วนการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคลส่วนใหญ่จะเป็นโครงสร้างที่อยู่ในรูปของสำนักงาน และมีคณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 : 252)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า อำนาจการตัดสินใจในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะตัดสินใจเพียงคนเดียวและอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นช่วยพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ ส่วนการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล ส่วนใหญ่จะเป็นโครงสร้างที่อยู่ในรูปของสำนักงานมากกว่า และมีคณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าครูอาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน

สาวิตรี สัตยายุทธ์ (2534) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครู อาจารย์ ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่ปฏิบัติจริง และควรปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เจษฎา อึ้งเจริญ (2537) ที่ศึกษาสภาพการตัดสินใจสั่งการกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ซึ่งทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู - อาจารย์ มีความพึงพอใจในระดับมาก

ยงยุทธ โชคพระสมบัติ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อศึกษารับความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอ้างอิงหลักของ ฮอยและมิสเกล จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอาจารย์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่อาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ปี พ.ศ. 2538 จำนวน 483 คน ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่อาจารย์หญิงและอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ระหว่างเพศชายและเพศหญิงพบว่า อาจารย์เพศชายมีระดับความต้องการมากกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบวุฒิการศึกษาพบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเปรียบเทียบประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านวิเคราะห์สาเหตุความยุ่งยากที่อยู่ในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มากกว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาวนา วงศ์สวาท (2541) ได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับ มาก

วิระพงษ์ ไชยรา (2541) ได้ศึกษา การศึกษาพฤติกรรมและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารใช้วิธีผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ

ธิดาวรรณ นาคเสน (2542) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับภาวะกิจการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่าครู อาจารย์โดยส่วนรวมมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับ ปานกลาง

ธนิวรรณ ช่างวงศ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ผู้บริหาร บริหารงานวิชาการ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทั้งกลุ่มได้ทราบ รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะจากกลุ่ม แล้วบริหารตัดสินใจเอง ส่วนการบริหารงานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ และงานการเงิน และพัสดุ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานบางคนทราบปัญหา ขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานแต่ละคนโดยไม่ต้องให้มารวมกลุ่มกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจ

มงคล อืดเหล็ก (2543) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานบางคนทราบปัญหา ขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยไม่ต้องให้มารวมกลุ่มกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจ

ยรรยง แก่นสาร (2545) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ และเมื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยจำแนกตามเพศโดยรวม มีความแตกต่างกัน ส่วนรายด้าน ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าโดยรวม มีความแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน

เกษม จิตต์ธรรม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย หัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ จำนวน 104 คน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมผู้บริหารให้หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยจำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยจำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

Prince of Songkla University
Pattani Campus