

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของครูกับการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความเป็นมาของกลุ่มวังคีรี
2. การบริหารงานโรงเรียน
3. แนวคิดทฤษฎี การตัดสินใจ (Decision Making)
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของกลุ่มวังคีรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา โดยยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมเข้าด้วยกัน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/ อำเภอ/ กิ่งอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/ อำเภอ/ กิ่งอำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 175 แห่ง ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 โดยอาคารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ใช้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอครบุรีเดิมเป็นอาคารหลังที่ 1 และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอครบุรีเดิมเป็นอาคารหลังที่ 2 เป็นอาคารสำนักงาน ตั้งอยู่ที่ถนนสุขาภิบาล 14 หมู่ที่ 4 ตำบลแะ อำเภocrบุรี จังหวัดนครราชสีมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย อำเภอครบุรี อำเภอเสิงสาง อำเภอปักธงชัย และอำเภอวังน้ำเขียว มีโรงเรียนในสังกัดเมื่อเริ่มก่อตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 211 โรงเรียน และแบ่งออกเป็นกลุ่มโรงเรียน 12 กลุ่มโรงเรียน ดังนี้

- กลุ่ม 1 พระยาตะแบก อำเภอครบุรี
- กลุ่ม 2 ถ้ำวัวแดง อำเภอครบุรี

- กลุ่ม 3 นครธรรม อำเภอกมบุรี
- กลุ่ม 4 ลำภูสบน อำเภอกมบุรี
- กลุ่ม 5 ชมตะวัน อำเภอเสิงสาง
- กลุ่ม 6 เสิงสาง อำเภอเสิงสาง
- กลุ่ม 7 ลำพระเพลิง อำเภอปักธงชัย
- กลุ่ม 8 เมืองปักไหมงาม อำเภอปักธงชัย
- กลุ่ม 9 สมเด็จพระธีรญาณมุนี อำเภอปักธงชัย
- กลุ่ม 10 เบญจมิตรธงชัย อำเภอปักธงชัย
- กลุ่ม 11 วังคิรี อำเภอวังน้ำเขียว
- กลุ่ม 12 วังน้ำเขียวสามัคคี อำเภอวังน้ำเขียว

การบริหารงานโรงเรียน

การบริหารงานโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน เช่น การสั่งการ การควบคุม ดูแลงาน และกิจการต่าง ๆ

กลุ่มโรงเรียนจึงได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ใน พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แบ่งงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. งานวิชาการ

งานวิชาการนั้นเป็นงานหลัก มีลักษณะคล้ายกับส่วนที่เป็นร่างกายของเด็กหรือร่างกายของผู้เรียน เป็นส่วนงานที่ใหญ่ที่สุดของระบบโรงเรียน พลาคไม่ได้ เป็นงานที่เป็นหัวใจ และจะมีหลักสูตรเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการ เป็นหลักที่ใช้กำกับการจัดระบบการทำงานของโรงเรียน และใช้กำกับกระบวนการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของโรงเรียน ให้ตอบสนองและสนับสนุนการทำงานวิชาการของโรงเรียน คือ ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้ได้คนดีที่เป็นคนที่สมบูรณ์ งานวิชาการจึงได้กลายเป็นงานที่เป็นศูนย์กลางของงานบริหารโรงเรียนที่จะครอบคลุมงานโรงเรียนทั้งระบบทั้งโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนใดที่งานวิชาการก้าวหน้า โรงเรียนนั้นก็จะมีความเป็นที่ยอมรับเป็นที่ยอมรับกัน ส่วนโรงเรียนใดที่งานวิชาการล้าหลัง อ่อนด้อย โรงเรียนนั้นก็จะไม่เป็นที่ยอมรับ จะขาดคนศรัทธา หรือความศรัทธาอาจจะเสื่อมถอย แต่งานวิชาการนั้นไม่ได้หมายถึงแค่เพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาต่างๆ ของนักเรียนเท่านั้น ไม่ได้หมายถึงผลการสอบแข่งขัน และผลการเข้าศึกษาต่อในระดับสูงของผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเท่านั้น ผลงานที่ดีถือว่าเป็นสภาพสุดยอดทางวิชาการที่แท้จริงของโรงเรียนก็คือ การเป็นโรงเรียนที่เต็มไปด้วยบรรยากาศของการเรียนรู้ เต็มไปด้วยโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาของเด็กหรือเยาวชนที่อยู่ในความ

รับผิดชอบของโรงเรียนนั้น ๆ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จทางวิชาการที่สอดคล้องกับหลักการศึกษา หรือเป็นไปโดยหลักการของศึกษาศาสตร์นั้น คือโรงเรียนที่เต็มไปด้วยสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ กิจกรรม และโอกาส ตลอดจนสิ่งที่ส่งเสริม สนับสนุน ชักนำ ให้เด็กได้มีประสบการณ์ ให้เด็กเกิด การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นี่คือนิยามโรงเรียนตามหลักการศึกษานำไปสู่การเป็นโรงเรียนเพื่อพัฒนาคน ให้เป็นคนที่สมบูรณ์ งานวิชาการของโรงเรียนที่แท้จริงนั้น มีความหมายและขอบเขตมากกว่า ตัวหลักสูตรและการเรียนการสอนในชั้นเรียน แต่งานวิชาการของโรงเรียนจะมีหลักสูตรเป็นแกนกลาง เสมอ ในกิจกรรมหลักของโรงเรียน ซึ่งเป็นงานการเรียนการสอนหลักสูตรจะเป็นตัวกำกับในเรื่อง เนื้อหาความรู้ เรื่องทักษะ เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร และยังมีส่วน ที่ว่าด้วยภาวะสุขภาพอีกด้วย

หลักสูตรที่ดีนั้น เป็นหลักสูตรที่ได้คำนึงถึงความแตกต่างและความสามารถที่แตกต่างกัน ของผู้เรียน คำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันในการเรียนรู้ คำนึงถึงความแตกต่างภายในตัวของ ผู้เรียน ในความสามารถในการพัฒนาทักษะและการสร้างคุณสมบัติที่พึงประสงค์ หลักสูตรจึงได้ กำหนดสิ่งที่ต้องการและกำหนดสิ่งที่จำเป็นในขั้นพื้นฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนไว้ในระดับ ที่มีทางเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริงกับมนุษย์ปกติในระดับนั้น ๆ โดยทั่วไปเป็นส่วนสำคัญยิ่งในแผนที่การพัฒนาคือเป็นคนที่สมบูรณ์จึงอาจจะกล่าวได้ว่า ถ้าโรงเรียนใดสามารถช่วยให้เด็กทั้งหมดหรือเด็กส่วนใหญ่ของโรงเรียน หรือผู้เรียนในแต่ละระดับ บรรลุผลในขั้นพื้นฐานหรือในขั้นต่ำตามที่หลักสูตรกำหนดไว้แล้ว ถึงแม้ว่าโรงเรียนนั้นจะไม่มีเด็ก ที่ไปชนะเลิศการแข่งขันทางวิชาการใด ๆ ก็ตามแม้แต่คนเดียว โดยหลักการทางการศึกษาแล้วน่าจะ พิจารณาได้ว่าโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงานการศึกษาของโรงเรียน น่าจะอนุমান หรือเชื่อได้ว่าโรงเรียนมีระบบบริหารและการจัดการทางการวิชาการของโรงเรียนที่น่าเชื่อถือได้ว่า มีคุณภาพสูง

2. งานงบประมาณ

งานงบประมาณ เป็นการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน/ งาน/ โครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อป้องกันการรั่วไหล โดยการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบตามระเบียบที่หน่วยงานกำหนดซึ่งมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

2.1 การทำแผนปฏิบัติการ เมื่อหน่วยงานได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วให้ทำแผน ปฏิบัติการโดยกำหนดกิจกรรมที่จะทำและจำนวนเงินที่จะใช้ในช่วงเวลาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเงิน งบประมาณที่จะได้รับ

2.2 ดำเนินการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการ โดยการขออนุมัติเงินตามระเบียบ ของหน่วยงาน

2.3 การตรวจสอบ เมื่อมีการเบิกจ่ายเงินแล้ว ต้องมีการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายเงินไปตามจริงที่เบิกไปหรือไม่ การตรวจสอบจึงเป็นวิธีการสำคัญที่จะควบคุมการบริหารด้านการเงินให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการไม่รั่วไหล และให้ปฏิบัติให้อุบัติตามระเบียบทางการเงิน

2.4 การรายงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการตรวจสอบและประเมินผล มีการรายงานผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ว่ามีความคืบหน้ามากน้อยเพียงใด และจะต้องใช้เป็นผลในการตั้งงบประมาณปีต่อไปด้วย

3. งานบุคลากร

งานบุคลากรในที่นี้หมายถึงกลุ่มบุคลากรหลักของโรงเรียนซึ่งหมายถึงบุคลากรครู บุคลากรครูเปรียบเสมือนนักรบประจำโรงเรียน งานโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ ประสบความสำเร็จล้มเหลว จะรบแพ้หรือชนะ บทบาทหลักจะอยู่ที่บุคลากรครู งานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในที่นี้ไม่ใช่เรื่องการบริหารงานบุคคลแบบทั่ว ๆ ไป แต่เป็นเรื่องของบุคลากรครู โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่และเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียน งานสำคัญในเรื่องบุคลากรครู คือ เรื่องบันไดอาชีพ (Career Path) หรือเส้นทางแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพและชีวิตการทำงาน เรื่องการฝึกอบรม การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ การปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา และด้านการเรียนการสอน เรื่องการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความก้าวหน้าทางวิชาการ การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) และเรื่องกรณีศึกษาทางการศึกษา ซึ่งจะเน้นที่คุณภาพการสอนหรือผลงานจากการเรียนการสอนโดยตรง ในเรื่องงานบุคลากรนี้ หลักใหญ่ที่สำคัญที่สุดของงานบุคลากร (ครู) จะอยู่ที่เพื่อประโยชน์แก่การเรียนการสอนโดยตรง

4. งานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไปของโรงเรียนจะมีลักษณะเป็นงานแม่บ้าน เป็นงานพื้นฐานของระบบองค์การ ที่ต้องมีเป็นงานประจำ ในองค์การทุกประเภทคือ งานธุรการ สารบรรณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่หรือบุคคล งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะบริการ งานรักษาความปลอดภัย งานประชาสัมพันธ์ งานบริการอื่น ๆ และงานวิสาหกิจเฉพาะอย่าง ซึ่งไม่ใช่งานการเรียนการสอนโดยตรง เช่น การจำหน่ายสินค้า บริการศูนย์สุขภาพ งานบริการรับส่ง การจำหน่ายหนังสือเครื่องเขียน งานให้การปรึกษาการบริหารจัดการโรงเรียน เป็นต้น บทบาทที่สำคัญของงานบริหารทั่วไปสำหรับการบริหารโรงเรียนคือ การทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของหน่วยงานการเรียนการสอน ให้สามารถดำเนินงานด้านการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทที่สำคัญคือบทบาทในการบริการ (Service) และบทบาทให้การสนับสนุน (Support)

สมิธ (Smith, 1961) ได้ศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการไว้เป็นอันดับแรก งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารแบ่งเป็น 7 ประเภท ดังนี้

งานบริหารงานวิชาการ	ร้อยละ 40
งานบริหารบุคลากร	ร้อยละ 20
งานบริหารกิจการนักเรียน	ร้อยละ 20
งานบริหารการเงิน	ร้อยละ 5
งานบริหารอาคารสถานที่	ร้อยละ 5
งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน	ร้อยละ 5
งานบริหารทั่วไป	ร้อยละ 5

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่างานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาเพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาคือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการเป็นกิจกรรมการจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ แผนเรียน งานการเรียน การสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนการศึกษา และงานประชุมอบรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นไปที่งานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งสามารถจำแนกขอบข่ายงานในฝ่ายได้อีกหลายงาน แต่ละงานมีหน้าที่แตกต่างกันไป ดังนี้

1. งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

มีหน้าที่

- 1.1 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
- 1.2 จัดทำสาระพื้นฐานและสาระเพิ่มเติมให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 1.3 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาตามความเหมาะสม
- 1.4 จัดนิเทศภายในเพื่อปรับปรุงการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของครูอาจารย์ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้จัดทำแผนจัดการเรียนรู้
- 1.5 การจัดทำแผนการเรียน วางแผนงานด้านวิชาการร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
- 1.6 การพิจารณาการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

2. งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้

มีหน้าที่

- 2.1 การจัดกิจกรรมพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม
- 2.2 การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.3 การส่งเสริมพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.4 การประสานงาน ควบคุม ดูแล การจัดการกระบวนการเรียนรู้
- 2.5 การศึกษาติดตามข้อบกพร่องนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 2.6 การส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน

3. งานกลุ่มสาระการเรียนรู้

มีหน้าที่

- 3.1 จัดทำรายวิชาตามโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.2 จัดครูผู้สอนตามสาระพื้นฐานและสาระเพิ่มเติมให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3.3 บริหาร ควบคุม และนิเทศการเรียนการสอนของครู

งานหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

มีหน้าที่

- 1) จัดทำรายวิชาตามโครงสร้างหลักสูตร
- 2) จัดครูผู้สอนตามสาระพื้นฐานและสาระเพิ่มเติมให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3) บริหาร ควบคุม และนิเทศการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระให้มีคุณภาพตาม

จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

- 4) พิจารณากำหนดครูสอนประจำวิชา
- 5) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โครงการสอน สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน วัสดุฝึกของกลุ่มสาระ
- 6) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในกลุ่มสาระ พัฒนาและแก้ปัญหาในการเรียนการสอน โดยให้มีผลงานวิชาการปรากฏอย่างน้อย 1 อย่าง/คน/ปี (พัฒนาดตนเองอย่างน้อย 20 ชั่วโมง/ปี)
- 7) เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 8) ตรวจสอบและเสนอแนะครูประจำวิชาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
- 9) ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของครูทั้งด้านการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้

- 10) จัดครูผู้สอนแทนเมื่อมีครูขาด ลา หรือไปราชการ
- 11) ให้ความเห็นชอบและลงชื่อเสนอจัดหาพัสดุของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 12) ปฏิบัติหน้าที่การสอนตามที่โรงเรียนกำหนด
- 13) รวบรวมตรวจเช็ค ปพ.5 และนำเสนอฝ่ายวิชาการตามกำหนด
- 14) รับผิดชอบ ตักเตือน เสนอแนะและให้กำลังใจครู รวมทั้งเสนอข้อคิดเห็นการเสนอ
ความคิดความชอบของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (การเสนอความคิดความชอบภาคเรียนละ 1 ครั้ง)
- 15) จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์กลุ่มสาระการเรียนรู้เผยแพร่ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 16) ส่งเสริมและรักษาความสามัคคีภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 17) จัดทำแผนงาน โครงการ ปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เป็นตามนโยบายของ
กลุ่มสาระการเรียนรู้
- 18) นำเสนอผลงานดีเด่นของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- 19) ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ และแก้ปัญหาของนักเรียนในวิชาที่กลุ่มสาระ

รับผิดชอบ

- 20) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย
รองหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

มีหน้าที่

- 1) ปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้ากลุ่มสาระในกรณีที่ลา หรือไปราชการ
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมาย

4. งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

มีหน้าที่

4.1 วิเคราะห์ข้อบ่งชี้วางแผนการจัดกิจกรรมและส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตาม
หลักสูตร ประกอบด้วยกิจกรรมแนะแนว กิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี กิจกรรมบุรพการชาด กิจกรรม
ผู้นำเพื่อประโยชน์ กิจกรรมชุมนุม และกิจกรรมนักศึกษาวิชาทหาร เป็นต้น

4.2 ประสานความร่วมมือกับครูที่ปรึกษากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อร่วมวางแผนการ
จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย

4.2.1 สำรวจความต้องการและสภาพปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4.2.2 ประสานความร่วมมือกับครูที่ปรึกษากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อร่วมวางแผน
การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย

4.2.3 จัดทำแผนงานโครงการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4.2.4 นิเทศ ติดตามและประสานงานการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4.2.5 รวบรวมรายงานผลการประเมินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4.3 วิเคราะห์ข้อบกพร่องและวางแผนส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญต่าง ๆ การจัดกิจกรรมนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และชุมชนอื่น ๆ การจัดกิจกรรมเดินรณรงค์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกีฬา และ กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

4.4 ประสานความร่วมมือกับฝ่ายกิจกรรมนักเรียน ครูที่ปรึกษาและฝ่าย/งานอื่น ๆ เพื่อร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมนักเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

4.5 จัดทำแผนงาน โครงการกิจกรรมนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นิเทศ ติดตามและประสานงานการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และสรุปรายงานผลการประเมิน การจัดกิจกรรมนักเรียน

4.6 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

5. งานห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้

มีหน้าที่

5.1 จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงาน

5.2 บริการให้ยืม - คืน หนังสือ

5.3 รวบรวมสถิติและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

5.4 รับสมัครสมาชิกใหม่ - ต่ออายุบัตรสมาชิกเก่า

5.5 ควบคุมดูแลวัสดุ ครุภัณฑ์ของห้องสมุด

5.6 จัดบริการกิจกรรมต่าง ๆ ในห้องสมุด

5.7 ลงทะเบียน วิเคราะห์หมวดหมู่และทำบัตรรายการ

5.8 ซ่อมบำรุงหนังสือชำรุดและเย็บเล่มวารสาร

5.9 จัดทำบรรณนิวารสารและกฤตภาค

5.10 จัดทำประมาณการจัดซื้อหนังสือ

5.11 สืบค้นและจำหน่ายหนังสือชำรุดและสูญหาย

5.12 กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ภายในห้องสมุด

5.13 พัฒนาระบบงานการรับส่งหนังสือราชการ

5.14 สืบค้นความต้องการ การใช้หนังสือ

5.15 สืบค้นแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาทั้งในสถานที่และ

นอกสถานที่

5.16 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5.17 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

5.18 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

5.19 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6. งานแนะแนว

มีหน้าที่

6.1 สำรวจพัฒนาระบบงานแนะแนวทางวิชาการ โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

6.2 จัดกิจกรรมแนะแนวในสถานศึกษา โดยประสานความร่วมมือกับครูที่ปรึกษา

6.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษา
ในสถานศึกษา

6.4 พัฒนาคำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวกับระบบงานแนะแนวและการให้คำปรึกษา

6.5 การติดตามผลนักเรียนที่จบการศึกษา-การติดตามผลนักเรียนที่ได้รับคำปรึกษา
การติดตามผลนักเรียนที่ได้รับทุนการศึกษา จัดทำสถิติต่าง ๆ

6.6 สำรวจข้อมูลนักเรียนที่จะเข้าเรียนและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.7 กำหนดแผนการรับนักเรียน ดำเนินการรับ และรายงานผลการรับนักเรียนตามที่
กระทรวงกำหนด

6.8 จัดกิจกรรมแนะแนว

6.9 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7. งานนิเทศการศึกษา

มีหน้าที่

7.1 ศึกษาวิเคราะห์ขอบข่ายงานการนิเทศการศึกษาและพัฒนาบุคลากร

7.2 วางแผนการนิเทศการศึกษาและพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ การจัดกิจกรรม
การเรียนรู้ ตามความต้องการของครูในสถานศึกษา

7.3 ดำเนินงานให้การนิเทศอบรม สัมมนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่นักเรียน

7.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของครูที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการ
เรียนรู้ร่วมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้

7.5 พัฒนาระบบการนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน
เป็นสำคัญ

7.6 ประสานงานการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลร่วมกับกลุ่มงานนิเทศการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

7.7 ประสานงานการพัฒนา การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การจัดระบบงาน นิเทศ การศึกษาและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการนิเทศ การศึกษาอื่น ๆ ทั้งในและนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7.8 ทำจุลสารประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแนวทางปฏิบัติการเรียนรู้สู่ครู มืออาชีพ และความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพครู สำหรับครูในสถานศึกษา

7.9 สรุปรายงานและจัดทำข้อมูลสารสนเทศการนิเทศการศึกษานำพัฒนาบุคลากร ของครูในสถานศึกษาด้านวิชาการ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

8.10 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

8. งานวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มีหน้าที่

8.1 ศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

8.2 ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

8.3 ส่งเสริมให้มีการประกวดงานวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

8.4 เผยแพร่งานวิจัยดีเด่นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

8.5 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

9. งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

มีหน้าที่

9.1 สำรวจความต้องการ

9.2 ส่งเสริมการพัฒนาครูในการผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

9.3 จัดหาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียน การสอนและการพัฒนางานด้านวิชาการ

9.4 งานประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ร่วมกับหน่วยงานอื่น

9.5 ประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

9.6 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

10. งานธุรการ/สารบรรณ

มีหน้าที่

10.1 ดำเนินงานธุรการของสำนักงานวิชาการ

10.1.1 ลงทะเบียนรับ - ส่ง หนังสือราชการ

10.1.2 ดำเนินการออกหนังสือราชการ

- 10.1.3 ประสานงานจัดประชุมของบุคลากรฝ่ายวิชาการ
- 10.1.4 รวบรวมข้อมูลการเดินทางไปราชการของอาจารย์ในฝ่าย
- 10.2 ประสานความร่วมมือกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และงานต่าง ๆ
- 10.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน งานพัสดุ และครุภัณฑ์และงาน
แผนงานโครงการของฝ่ายบริหารงานวิชาการ
- 10.4 งานงบประมาณ การเงิน และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ในฝ่ายบริหารงาน
วิชาการ
- 10.4.1 ประสานงานกับหน่วยงานในฝ่ายบริหารงานวิชาการ ในการจัดทำงบประมาณ
ประจำปี
- 10.4.2 ควบคุมการขอใช้งบประมาณของฝ่ายบริหารงานวิชาการ
- 10.4.3 ดำเนินการจัดซื้อ/จ้าง การขออนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณประเภทต่างๆ
ในแผนงานโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ
- 10.4.4 ประสานงานเรื่องการรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารงานวิชาการ
- 10.4.5 ดำเนินงานด้านการพัสดุของฝ่าย
- 10.5 งานแผนการดำเนินงานการให้บริการและสนับสนุนงานวิชาการ
- 10.6 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้และการผลิตเอกสารประกอบการเรียน
การสอน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานการใช้เอกสารของบุคลากร
- 10.7 ประสานความร่วมมือกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการใช้หนังสือเรียน
เอกสารประกอบการเรียนการสอน และควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณในการผลิต เอกสารประกอบ
การเรียนการสอน สื่อนวัตกรรมต่าง ๆ
- 10.8 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร ชุมชนในเรื่องของการสนับสนุน
และการให้บริการงานฝ่ายบริหารงานวิชาการ
- 10.9 ดำเนินงานและประสานวิทยากรในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนเสริมพิเศษให้กับ
นักเรียน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ
- 10.10 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
11. งานทะเบียนนักเรียน
มีหน้าที่
- 11.1 ลงทะเบียนนักเรียนใหม่และปฏิบัติงานทะเบียนนักเรียนให้เป็นปัจจุบัน
- 11.2 จัดทำทะเบียนแสดงผลการเรียน (ปพ.1 - ค., ปพ.1 - ป.) ของนักเรียนทุกคนใน
โรงเรียน

11.3 จัดทำใบรับรองผลการเรียน (ปพ.7 - ต.,ปพ.7 - ป.) ใบรับรองเวลาเรียนและใบรับรองการเป็นนักเรียน

11.4 เก็บรวบรวมหลักฐานระดับคะแนนของแต่ละวิชา

11.5 ออกใบประเมินแสดงผลการเรียนเมื่อนักเรียนลาออก หรือจบหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับและจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

11.6 จัดทำใบประกาศนียบัตรนักเรียนที่จบหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับและจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำระเบียบในประกาศนียบัตรของนักเรียนที่จบหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับ และจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกใบแทนสุทธิและใบแทนใบประกาศนียบัตร

11.7 ออกใบแทนใบสุทธิและใบแทนใบประกาศนียบัตร

11.8 จัดทำใบแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ (Transcript)

11.9 งานทำใบรับรองนักเรียนซึ่งเป็นภาษาอังกฤษ

11.10 ขออนุมัติจบหลักสูตร

11.11 ขออนุมัติจบหลักสูตรนักเรียนที่จบหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับและจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

11.12 รายงานผลการเรียนของนักเรียนที่จบหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับและจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปพ.2) ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดเก็บข้อมูลเอกสารในรูปแบบ CD-ROM

11.13 จัดทำสถิติของนักเรียนแต่ละปี

11.14 รับคำร้องเปลี่ยนชื่อ-นามสกุล วัน-เดือน-ปีเกิดของนักเรียน

11.15 จัดพิมพ์รายชื่อนักเรียนแต่ละระดับชั้นเพื่อบริการครู-อาจารย์

11.16 จัดพิมพ์บัตรลงทะเบียน เพื่อให้นักเรียนลงทะเบียนการเรียน

11.17 ตรวจสอบคุณสมบัตินักเรียนที่จบจากโรงเรียนไปแล้ว

11.18 รับคำร้องการเปลี่ยนแปลงแผนการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

11.19 จัดทำทะเบียนของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน

11.20 ติดตามนักเรียนที่มีปัญหาจะไม่จบหลักสูตร

11.21 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

12. งานวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

มีหน้าที่

12.1 งานดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนทุกภาคเรียนและทุกระดับชั้น

12.2 งานตรวจสอบเวลาเรียนของนักเรียน

- 12.3 งานติดตามผลการเรียนของนักเรียน
- 12.4 งานสำรวจและดำเนินการแก้ไขนักเรียนที่มีปัญหาด้านผลการเรียน
- 12.5 งานประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียนเกี่ยวกับผลการเรียน
- 12.6 ส่งผลการเรียนและประสานงานถ่ายโอนผลการเรียนลงใน ปพ.1 กับแผนกทะเบียนและเนาะแนว
- 12.7 งานรวมสรุปผลการเรียนของนักเรียนแต่ละภาคเรียนเสนอผู้อำนวยการเพื่อการอนุมัติ
- 12.8 งานรวบรวมแบบสรุปผลการเรียน (ปพ.5) ในแต่ละรายวิชา และทำสรุปผลการเรียนรวมทุกรายวิชาในแต่ละชั้น
- 12.9 งานพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล
- 12.10 งานวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบ
- 12.11 ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

จากงานวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้พิจารณาว่า มีงานที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน ส่งผลต่อการพัฒนาทั้งด้านคุณธรรม ความรู้ของนักเรียน จึงสนใจวิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาขอบข่ายงาน 4 งาน ของงานวิชาการ คือ งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา งานพัฒนาระบบการเรียนรู้งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

แนวคิดทฤษฎี การตัดสินใจ (Decision Making)

ผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝนเทคนิควิธีการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ สำหรับการตัดสินใจมักถูกมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มของความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปและยังมีปัญหาใหม่ๆ เพิ่มขึ้นตามมาอีกด้วย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการพิจารณาถึงปัญหาในอนาคต คือ การป้องกันปัญหาที่ทราบแนวโน้มแล้วจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาด้านการพัฒนาองค์การก็ยังเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการใช้วิธีสหศาสตร์หรือการพิจารณาเป้าหมายที่สำคัญขององค์การในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งมีการกำหนดทางเลือกเพื่อการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านนั้นด้วย เช่น วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของลูกค้า กลยุทธ์ของคู่แข่งกัน กฎหมายใหม่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรทำการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์

ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การบริหารลูกค้า กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ เป็นต้น

จากการพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า หน้าที่ทางการตัดสินใจเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้านต่าง ๆ ไปได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงาน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และลดโอกาสความผิดพลาดให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถทำการประเมินผลได้อย่างแม่นยำ หรือการใช้หลักเกณฑ์หรือเทคนิคในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามปัจจุบันในการตัดสินใจได้มีการนำหลักการของความน่าจะเป็นและการพิจารณาเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรควรมีเหตุผลในการปฏิบัติของตนเองทำให้ต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวปัญหาการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้น เพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิธีเดียวที่มีอยู่นั่นเอง ซึ่งจะไม่มีการเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งทางเลือกแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือวิธีที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรี โรจน์ (2540, หน้า 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือจัดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือการชี้แจง ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ชนงกรณ์ กุณชลาบุตร (2547, หน้า 44-45) กล่าวว่า การตัดสินใจทางการจัดการ หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทำการเลือกทางเลือกใดจากหลายทางเลือกเพื่อให้แผนการบรรลุวัตถุประสงค์

บรรยงค์ โตจินดา (2548, หน้า 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลาย ๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจัยปัญหาว่าจะเลือกส่งการปฏิบัติ โดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์มีความแตกต่างกัน ในการตัดสินใจนี้จะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหาและขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making, n.d.)

ไซมอนด์ (Simon, 1977) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการที่ประกอบไปด้วยสามขั้นปัญญา (Intelligence Activity) หรือการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ หมายถึง การสืบเสาะหาข่าวสารสภาพทางสิ่งแวดล้อม สำหรับจะใช้ในการตัดสินใจกิจกรรมออกแบบ (Design Activity) หรือการหาแนวทางเลือกที่พอเป็นไปได้ หมายถึง เป็นการสร้าง พัฒนา วิเคราะห์ แนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้ กิจกรรมคัดเลือก (Choice Activity) หรือการเลือกทางเลือกจากทางเลือกที่มีอยู่ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมจะนำไปปฏิบัติได้จริง หรืออ้างอิง วุฒิชัย จานง (2525) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่องทุก ๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัว อารมณ์ ความรักใคร่ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องกันไป ดังนี้

1. การแยกแยะตัวปัญหา (Problem Identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สึได้ว่าเกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่า ได้มีปรากฏบางสิ่งบางอย่าง มิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

2. การหาข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวปัญหานั้น (Information Search) การเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่ป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

3. การประเมินค่าข่าวสาร (Evaluation of Information) เป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่าว่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงเวลาและสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

4. การกำหนดทางเลือก (Listing Alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นการที่จะพยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลาย ๆ วิธี ถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

5. การเลือกทางเลือก (Selection of Alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไป คือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (Selection of a Course of Action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

6. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement of Decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

บาร์นาร์ด (Barnard, 1994) ให้ความหมายการตัดสินใจว่า คือ เทคนิคในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ให้เหลือเลือกทางเลือกเดียว

สุรรัตน์ ดวงสุลาวงศ์ (2550) ให้ความหมายว่ากระบวนการเลือกทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน

วิทยา คำนารังกูล (2546) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่เผชิญหน้าด้วยการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ พร้อมทั้งเลือกทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคนั้น ๆ

ฮอยและมิสเกิล (Hoy & Miskel, 1983) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

ภาวिका ธาราศิริสุทธิ และวิบูลย์ โฉมณะบุตร (2552) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาตกลงใจซึ่งมาจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางขึ้นไปในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใด ๆ หรือการตกลงใจที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อโต้แย้ง โดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

สรุป การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ จะเห็นว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เพราะผู้บริหาร ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จะต้อง

ทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจตลอดเวลา ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่ทางเลือกต่าง ๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงข้อแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจญาณที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียงแนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จลงได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป

สำหรับการตัดสินใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. มีทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจเพื่อปฏิบัติในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปของนโยบาย ในการปฏิบัติงาน เทคนิคหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งการที่มีทางเลือกหลายทาง ถ้าอาศัยดุลพินิจส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ

2. การที่มีข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารนำดุลพินิจส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจบ่อยครั้งแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดและขาดความรอบคอบจึงอาจเกิดขึ้นตามมาได้ด้วย เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์นั่นเอง

3. เพื่อลดความขัดแย้งเนื่องจากพื้นฐานความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการตัดสินใจถ้าหากผู้บริหารไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกันมาทำการตัดสินใจแล้วอาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปจนทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. เพื่อลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปราศจากกฎเกณฑ์หรือเครื่องมือแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่การตัดสินใจโดยใช้เครื่องมือที่มีความถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาช่วย โอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นจะสามารถลดลงได้

ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีเปรียบเสมือนคนที่มีความคิดที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกับการตัดสินใจที่ดี ก็จะต้องมีหลักการและเหตุผลที่ดีด้วย จึงจะทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสวงหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและการกำหนดแนวทางใหม่ ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้

ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจและทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2536, หน้า 263-264) ดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ มีการใช้เทคนิคการคาดการณและการพยากรณ์ เข้ามประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือว่าจะเป็นอย่างไจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหาร จึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย

ประเภทของการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่า แบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (Programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือศาสตร์ทางด้านการจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) เข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructure) บางครั้งเรียกว่า แบบไม่ยกกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (Nonprogrammed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาดังกล่าวนี้อาจไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semistrukture) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือ บางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์ร่วมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น จนค่อนข้างไม่ชัดเจนว่า จะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้

รูปแบบของการตัดสินใจ โดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์สามารถจำแนกออกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individaul Decision Making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่าย ๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษากับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group Decision Making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน หรือเรื่องที่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร

ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกัน วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้ในลักษณะต่าง ๆ

2.1 การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกินครึ่งหนึ่ง หรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ

2.2 การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์คือการที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่มีความขัดแย้ง และ

2.3 สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเอง

การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่การตัดสินใจจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจ ในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้ตัดสินใจสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็ยังมีเพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มี โอกาสเป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้

จากความหมายข้างต้นผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไปในรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ ในส่วนที่พิจารณาเหมือนกัน ได้แก่

1. กระบวนการการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาถึงข้อมูลที่เกิดขึ้น จากนั้นผู้บริหารจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย ขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล การออกแบบการตัดสินใจ รวมทั้งการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด ดังนั้นในการวิเคราะห์และพิจารณา จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และผ่านกระบวนการตัดสินใจนั่นเอง

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก การตัดสินใจเป็นความพยายามในการสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกฝนในการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย และมีความสร้างสรรค์อีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนด

แนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่แตกต่างออกไปจากสถานการณ์ปกติ ที่ไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจไว้

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การเป็นการตัดสินใจในงานประจำ โดยทั่วไปจะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทราบและถือปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมียุทธศาสตร์ในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าในองค์การ

4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การที่ดี จึงจะทำให้การตัดสินใจประสบความสำเร็จได้ สำหรับการตัดสินใจที่มีลักษณะสร้างสรรค์ที่เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญและเป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายก็จำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ในการแบ่งประเภทของการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การนำระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดกำไรต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงาน เข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง เช่น การวางแผนการบริการใหม่ การว่าจ้างผู้บริหารใหม่เพิ่ม หรือการเลือกกลุ่มของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในปีหน้า

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณามี 4 ประการคือ

1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีก่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดเหตุผล และมีก่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจ บางเรื่อง ต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโรคโครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคพฤติกรรมบกพร่อง และโรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดเจนว่าเป็น ปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

3. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบัน การบริหารองค์กรมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกลง มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรอีกด้วย

4. สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ สภาพการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างชัดเจน การตัดสินใจดังกล่าวย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด เช่น ตัดสินใจนำเงินฝากธนาคารยืมค่านวดดอกเบี้ยได้ชัดเจน ในระยะสั้นและระยะยาว สภาพการณ์ที่เสี่ยง เป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ

และทราบโอกาสความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสถานการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแผนการตัดสินใจ และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสถานการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่าง ๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกโดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจจึงไม่ควรตัดสินใจใด ๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

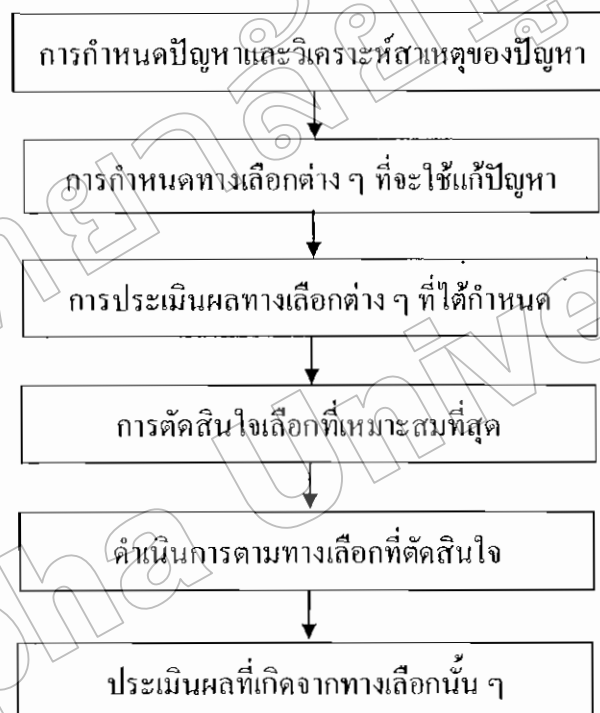
โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอนสำหรับกระบวนการตัดสินใจ (ชนงกรณ์ กุณชลบุตร, 2547, หน้า 50-52) ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำ

ปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไข ปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการซึ่งนำหนักเพื่อ พิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจใน ทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือก อย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากร การจัดซื้อ อุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น



ภาพที่ 2 ขั้นตอนในการตัดสินใจ (ชนงกรณ์ กุศลเชลบุตร, 2547, หน้า 50)

จากภาพที่ 2 แสดงถึงขั้นตอนในการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดปัญหา และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือก ต่าง ๆ ที่ได้กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด การดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ รวมทั้ง การประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ ตามลำดับ

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่าง ๆ มาเปรียบเทียบว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือก ที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรอย่างไร

ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร

นักวิชาการได้ทำการกำหนดตัวแบบการตัดสินใจไว้แตกต่างกันตามพื้นฐานของการตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความต้องการที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด ความพึงพอใจสูงสุด ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด การตัดสินใจที่ไม่เกิดเผชิญมาก่อน การตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการตัดสินใจเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นต้น

สำหรับตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายประเภทที่สำคัญ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2536, หน้า 269-278) มีดังนี้

1. ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล

ปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจผู้บริหารควรใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งในบางสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ความรอบคอบและความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ก็มีความสำคัญที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องการอีกด้วย นั่นคือ ถ้าหากผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลแล้ว ผลการตัดสินใจก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จจริงได้ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยหลักเหตุผล มีดังนี้

1.1 ตัวแบบเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนสูงสุด เช่น เกิดใช้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งแนวคิดการตัดสินใจดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ เมื่อใดที่ค่าใช้จ่ายลดลงแต่ผลลัพธ์ยังคงเท่าเดิมหรือรายได้มากกว่ารายจ่ายจะมีผลทำให้เกิดกำไรสูงสุดด้วย

1.2 ตัวแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้ตัวแบบทางวิทยาศาสตร์เป็นแนวคิดที่เน้นหลักเหตุผลโดยใช้หลักการทางคณิตศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จโดยวิธีที่ดีที่สุดก็จะทำให้เกิดการประหยัดในค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีการนำศาสตร์ในเชิงปริมาณหรือแบบทางคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจ เช่น ความน่าจะเป็นก็จะทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น ตราบใดที่โอกาสของผลดีมีมากกว่าผลเสียก็ควร ที่จะตัดสินใจลงทุนหรือดำเนินการในด้านนั้น ๆ

การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะมีลักษณะที่เป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยปัญหาต่าง ๆ ต้องมีการถูกคาดคะเนและกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้แล้ว ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความแน่นอนในทุก ๆ ทางเลือก ถูกกำหนดให้เป็นผลลัพธ์ที่แน่นอน สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจในทางเลือกใดนั้นผู้บริหาร อาจจะยึดหลักทางเลือกต่าง ๆ เช่น การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด เป็นต้น ในการตัดสินใจ ดังกล่าวอาจเป็นแนวคิดของการใช้เหตุผลหรือค่านิยมในการประเมินผลทางเลือก ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ เป็นตัวแบบที่มุ่งในการลดข้อจำกัดของตัวแบบการในการตัดสินใจ โดยหลักเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด ถ้าไรสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นต้น แต่ความเป็นจริงแล้วบางสถานการณ์ผู้บริหารได้ตัดสินใจโดยที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุด แต่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร ผู้บริหารที่ประสบปัญหาอาจมีความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่าย จึงพยายามแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุน โดยเฉพาะการลดบุคลากรที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลเสียทันทีคือ เกิดคนว่างงานเป็นปัญหาของสังคม

2.1 การตัดสินใจเป็นเรื่องของการคาดการณ์ในสิ่งที่จะกระทำหรือเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแม้แต่ผู้ตัดสินใจจะยึดหลักเหตุผลและข้อเท็จจริงมากเพียงใดก็ตาม แต่ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ รวมทั้งจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือการตัดสินใจไปกระทบผลประโยชน์ของผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนและทำการตัดสินใจใหม่ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจควรมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

2.2 การตัดสินใจและการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นการดำเนินการเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และเป็นเพื่อเป็นการฝึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อสร้างกลยุทธ์เหนือคู่แข่งได้

2.3 การบริหารที่ดีควรใช้หลักเหตุผลมากที่สุด แต่การตัดสินใจก็ไม่อาจใช้หลักเหตุผลได้ในทุกกรณีเพราะมีทางเลือกจำนวนมากที่คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ยาก และเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนและไม่อาจใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจโดยความพึงพอใจแทนการใช้หลักและเหตุผล

2.4 ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสถานะแวดล้อม จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน จะทำให้ทุกคนมั่นใจได้ว่ามีผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยยึดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และข้อมูลขององค์กรเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ

3. ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม

ตัวแบบการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่ม เป็นตัวแบบที่มีแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อการตัดสินใจ พบว่า การตัดสินใจของบุคคลมักมีลักษณะอนุรักษนิยม การตัดสินใจในแต่ละครั้งมักอาศัยการตัดสินใจครั้งก่อนเป็นหลักในการพิจารณาตัดสินใจครั้งใหม่แต่อาจมีการปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อยเนื่องจากความไม่แน่นอนในอนาคตและข้อจำกัดด้านความสามารถของผู้ตัดสินใจที่จะศึกษา และรวบรวมข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ทั้งหมดได้ในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ทางเลือกของการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงที่น้อยที่สุดและประหยัดที่สุด คือ การตัดสินใจโดยใช้หลักฐานของการขอครั้งก่อนเป็นสำคัญ สำหรับลักษณะของการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม มีดังนี้

3.1 ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวแบบการตัดสินใจนี้จะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นก่อนการกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กับการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้มีการพิจารณาถึงทางเลือกและผลที่คาดว่าจะได้รับแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ถูกนำมาพิจารณามีความสลับซับซ้อนมากเท่าใด องค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป

3.2 เป็นทางเลือกมากกว่าทฤษฎี เนื่องจากการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหาลเฉพาะด้านต่อเมื่อมีปัญหามีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ตัดสินใจได้ขึ้นถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือกหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในเชิงทฤษฎีตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่มต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติก่อนจึงเป็นหลักประกันถึงความมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดแน่นอนและไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว

ในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ฐานเดิม หรือประสบการณ์เดิมเป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยก็คือการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจบางครั้งอาจทำให้เกิดการสูญเสียไปโดยไม่จำเป็น กล่าวคือ ในกรณีจัดทำงบประมาณประจำปีมักจะใช้วิธีการงบประมาณแบบส่วนเพิ่ม เช่น ในปีนี้เพิ่มร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาทั้ง ๆ ที่ปีนี้โครงการใหญ่ ๆ ไม่มีแล้วก็ควรจะต้องลดงบประมาณลงได้และไม่ควรเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับองค์การธุรกิจจะใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ใช้วิธีการเริ่มคำนวณงบประมาณใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ดังนั้นความต้องการงบประมาณจะมากหรือน้อยจึงไม่ขึ้นอยู่กับปีที่ผ่านมา แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านลูกค้า การแข่งขันเป็นสำคัญ

4. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอนหรือตัวแบบไม่มีโครงสร้างชัดเจน เป็นตัวแบบของการตัดสินใจที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรสามารถตัดสินใจในอนาคตที่มีภาวะไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขใหม่เพื่อที่จะช่วยให้้องการ

สามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจในภาวะที่มีความสลับซับซ้อน มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจแบบไม่มีแผนงานไว้ล่วงหน้า สำหรับลักษณะของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอนเนื่องจากในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารงานจึงมุ่งไปสู่การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่งขัน เป็นต้น

นอกจากนี้สภาวะแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ให้ได้และพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอการแก้ปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อน จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ในลักษณะสหวิทยาการเข้ามาปฏิบัติ รวมทั้งต้องตระหนักถึงหลักของความไม่แน่นอน ดังนั้นการบริหารความไม่แน่นอน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้ทำการตัดสินใจนอกจากจะประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และปรัชญาการบริหารให้สอดคล้องความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

5. ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมการเรียนรู้

ผู้บริหารจะต้องมุ่งการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพที่ดีกว่าผลิตได้เร็วกว่าและลูกค้าพึงพอใจเป็นสำคัญ นั่นคือ ต้องเริ่มต้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งลูกค้าในอนาคตจะมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ผลิตภัณฑ์เดิม ๆ และถ้าสมัยย่อมสามารถสร้างความเบื่อหน่ายและไม่ซื้อซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความแตกต่างหรือความแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่มีคู่แข่งจำนวนมากเพิ่มขึ้นความจำเป็นที่จะต้องผลิตผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจึงมีมากขึ้น มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ ในการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและการเรียนรู้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ แนวคิดนี้ต้องอยู่ในความคิดของผู้บริหารและบุคลากรตลอดเวลา โดยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ผลจากการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำให้บุคลากรตระหนักว่าการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันและต้องสร้างความผูกพันในการปฏิบัติให้เกิดขึ้น

สำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมีกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านผลิตภัณฑ์นวัตกรรมว่าใน 5 - 10 ปีข้างหน้าจะมีผลิตภัณฑ์อะไรที่แตกต่างไปจากเดิมและเหนือกว่าคู่แข่ง จากนั้นจึงทำการพัฒนากลยุทธ์และการออกแบบเทคโนโลยี มีการสะสมแนวคิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมให้มากขึ้น ในการพัฒนากลยุทธ์สามารถตัดสินใจได้ว่าจะ

เลือกกลยุทธ์ในด้านความแตกต่าง กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะตลาด เป็นต้น ในการกำหนดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ การค้นหาวิธีที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันให้พยายามทำความเข้าใจว่าองค์การอื่น ๆ มีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติจนได้รับผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ และพยายามประสานความคิดหรือวิธีในการปฏิบัติขององค์การอื่น ๆ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายและความสำคัญ

“การบริหาร” คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม การปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ “การมีส่วนร่วม” คือ ทรัพยากรในการบริหารที่เป็นส่วนของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียว หรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

“การบริหารแบบมีส่วนร่วม” หมายถึง การที่บุคคลในองค์การหรือต่างองค์การได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมนั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์การในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

บุคคลในการมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารงานหรือการจัดการงานสามารถที่จะแยกได้กว้าง ๆ คือ

- ภายในองค์การจะประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหารระดับสูง) ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่าง ๆ) และผู้ปฏิบัติ (คนงาน ผู้ทำงานระดับล่าง) สายสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การจะเป็นไปตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ โดยทั่วไปขององค์การแล้วจะมีข้อกำหนดไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน ซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเสมอ การมีส่วนร่วมเพื่อจัดการในองค์การจึงเป็นในทิศทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะเพียงแต่ในระดับเดียวกันเท่านั้น หรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่งก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วมของการจัดการหรือบริหารภายในองค์การมีรูปแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม รูปแบบเบื้องต้นก็คือการเสนอเช่นข้อคิดเห็นเป็นเอกสาร ผ่านกระบวนการสอบถามหรือโดยส่งเอกสาร

- ต่างองค์กรจะประกอบด้วยในหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จัดกระทำในระดับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมจะเน้นในรูปของการให้ความเห็นข้อคิด แลกเปลี่ยนหรือสนับสนุนเพื่อการจัดการ หรือระดับผู้ปฏิบัติที่เป็นในทิศทางของการจัดการร่วมกันในกิจกรรมอย่างเดียวกัน ทั้งนี้โดยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งสองต้องไม่ขัดแย้งหรือมีการสูญเสียผลประโยชน์ต่อกันในรูปใด ๆ

ในการมีส่วนร่วมของบุคคลในระบบราชการจะเห็นได้ว่ามีในหลายลักษณะเช่นเดียวกับรูปขององค์กรในปัจจุบัน กรณีการกิจการดำเนินการของกรมโยธาธิการและผังเมืองที่ต้องมีบทบาทและหน้าที่สัมพันธ์ต้ององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดต้องเป็นผู้มีการกิจหน้าที่เพื่อการสำรวจออกแบบประมาณการคำนวณขององค์กรปกครองท้องถิ่น หรือ (อบต.) เพื่อโครงการถ่ายโอนกิจกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ การก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมของบุคคลในท้องถิ่น จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ กลไกต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมาก

ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร คือ

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวาง และเกิดการยอมรับได้
3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิชาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้
4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

แบบจำลองปทัสฐานการมีส่วนร่วมของวรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton's Normative Model of Participation)

สำหรับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) นั้น มีการศึกษาถึงผลที่ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและการปฏิบัติงานน้อยกว่าทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามก็พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้แก่ผู้ตามได้ เมื่องานไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน การที่ผู้ตามได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานดีขึ้นและรู้สึกคุณค่าของตัวเอง ที่ได้รับการยกย่อง ย่อมมีความพึงพอใจมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะมีผลต่อความพึงพอใจและความพยายามของผู้ตาม เมื่องานไม่มีโครงสร้าง เช่น ขับขี่ซ้อน เพราะภาวะผู้นำแบบนี้แสดงความมั่นใจและคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาวิธีที่ทำงานที่ดีเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ

วรูม และเยทตัน (Vroom & Yetton, 1973, p. 12) ได้เสนอการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ แบบจำลองปทัสถานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งได้ศึกษาว่าตัวแปรจากสถานการณ์จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบของการตัดสินใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าการมีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจของผู้ตามจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม ทั้งนี้เพราะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้คุณภาพการตัดสินใจ (Decision Quality) ดีขึ้น และการยอมรับในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น (Decision Acceptance) ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ของการศึกษา

ในการนี้ วรูม และเยทตัน (Vroom & Yetton, 1973, p. 13) ได้เสนอพฤติกรรมหรือแบบการตัดสินใจของผู้นำไว้ 5 แบบ โดยประกอบไปด้วยการตัดสินใจแบบเผด็จการ 2 แบบ (AI และ AII) การตัดสินใจแบบปรึกษา 2 แบบ (CI และ CII) และการตัดสินใจโดยผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ หรือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม (GII) 1 แบบ ดังรายละเอียดดังนี้

AI: ผู้นำทำการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตัวเอง โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เขามีอยู่ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง

AII: ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการ ช่วยวิเคราะห์หรือประเมินทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ

CI: ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ต่อจากนั้นผู้นำก็จะทำการตัดสินใจเอง ซึ่งอาจเป็นไปหรือไม่เป็นไปตามข้อปรึกษาหารือหรือความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

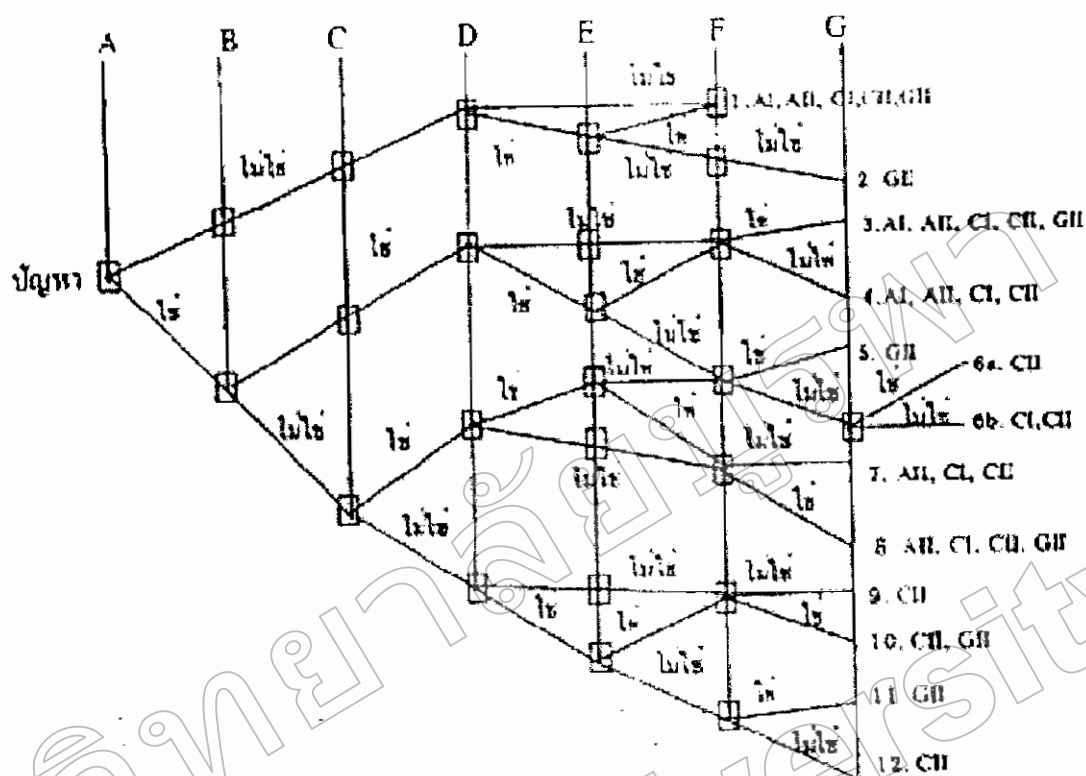
C II: ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหากลุ่มโดยมีการรวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เข้ามาด้วย ต่อจากนั้นผู้นำก็จะลงมือตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งผลก็ยังคงอาจเป็น ไปหรือไม่เป็น ไปตามข้อเรียกร้องหรือความคิดที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาเลยก็ได้

G II: ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหากลุ่ม โดยที่ผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยระดมความคิดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ และพยายามที่จะให้ได้ทางเลือกที่เป็นของกลุ่มที่จะใช้แก้ไขปัญห

สำหรับตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) ที่ทฤษฎีนี้นำมาศึกษาว่ามีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจ หรือพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม ได้แก่

1. จำนวนของข้อมูลที่เหมาะสมในการแก้ปัญหของผู้นำและผู้ตาม
 2. ความเป็นไปได้ในการยอมรับการตัดสินใจแบบเผด็จการของผู้ได้บังคับบัญชา
 3. ความเป็นไปได้ในการร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 4. ขนาดของความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาในการเลือกทางเลือกของการแก้ปัญห
 5. ปัญหาที่ต้องพิจารณาไม่มีความชัดเจนและต้องการการตัดสินใจที่สร้างสรรค์แบบจำลอง
- ปทัสฐานของการมีส่วนร่วมของวรูม และเยททัน ได้เสนอคำถาม 7 คำถาม ให้ผู้นำได้ถามตัวเองก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งคำถาม 3 คำถามแรก (A, B, C) เพื่อช่วยให้แบบการตัดสินใจที่เลือกมีคุณภาพมาก ส่วนคำถาม 4 คำถามหลัง (D, E, F, G) เพื่อจัดแบบการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา คำถามทั้ง 7 ได้แก่

- A ปัญหาที่ต้องการการพิจารณาอย่างมีคุณภาพหรือเปล่า
- B ท่านมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือไม่
- C ปัญหา มีลักษณะชัดเจนหรือไม่
- D การยอมรับการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- E ถ้าท่านตั้งใจจะทำการตัดสินใจด้วยตัวเองแล้ว แน่ใจได้หรือไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับโดยผู้ได้บังคับบัญชา
- F จะเชื่อใจผู้ได้บังคับบัญชาได้แค่ไหนว่าจะมุ่งหาคำตอบโดยอาศัยพื้นฐานผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ
- G ข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาจะมีทางเกิดขึ้นหรือไม่ หากเป็นไปตามคำตอบที่เห็นชอบแล้ว



ภาพที่ 4 รูปแบบการตัดสินใจของวรมและเถกทัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 221)

ลักษณะของปัญหาที่แตกต่างกัน ก็ได้มีการประมวลเข้ากับแบบการตัดสินใจตามที่ปรากฏในภาพที่ 4 ซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นแบบการตัดสินใจของผู้นำ ที่จะเลือกปฏิบัติในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และเพื่อให้เข้าใจดียิ่งขึ้นขอเสนอตัวอย่างการตัดสินใจดังนี้ ตัวอย่าง หากผู้นำ จะทำการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเวลาทำงาน-เลิกงาน ให้มีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น ผู้นำ อาจเลือกถามเป็นลำดับเป็นข้อ ๆ (A, B, C, D, E, F, G) ที่ปรากฏอยู่ในภาพที่ 4 จนกระทั่งสามารถ ได้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

A: ปัญหานี้ต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่ (ต้องการมาก)

B: ข้าพเจ้ามีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจหรือไม่ (ไม่มีและข้าพเจ้าจำเป็นต้องรู้ถึงความชอบหรือต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับกำหนดเวลาที่จะช้าหรือเร็วเพียงใด)

C: ปัญหานี้มีลักษณะชัดเจนหรือไม่ (ไม่ชัดเจน)

D: การยอมรับการตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (มี เพราะผู้ทำงานทุกคนต่างให้ความสนใจและต้องการรู้อย่างมากเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของเขา)

E: ถ้าหากท่านตั้งใจจะทำการตัดสินใจด้วยตัวท่านเองแล้ว แนใจได้หรือไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับโดยผู้ได้บังคับบัญชา (ไม่แน่ใจ เพราะการต่อต้านและการคัดค้านไม่เห็นด้วยอาจเกิดขึ้นตลอดเวลาหากข้าพเจ้ามุ่งพยายามยืนตามการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ)

F: จะเชื่อใจผู้ได้บังคับบัญชาได้แค่ไหนว่าเขาจะมุ่งหาคำตอบโดยอาศัยพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ (ไม่ เพราะพนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจโดยอาศัยพื้นฐานการคิดผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของเขามากกว่า)

G: ข้อขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชามีทางจะเกิดขึ้นหรือไม่ หากเป็นไปตามคำตอบที่เห็นคิดเห็นชอบแล้ว (มีแน่ โดยข้าพเจ้าเชื่อว่า ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลาย จะมีความเห็นแตกต่างและยืนหยัดตามความคิดของตนในเรื่องที่กำลังพิจารณาตัดสินใจ)

การดำเนินการตามลำดับดังในภาพและหากเป็นไปตามคำตอบข้างต้นนี้ ในที่สุดผลสุดท้ายจะได้วิธีการตัดสินใจแบบ C H คือ การร่วมกันพิจารณาปัญหากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและได้รับความเห็นชอบตรงกัน พร้อมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่รับมาด้วย แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะทำโดยตัวผู้นำเอง

การมีส่วนร่วมของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรของการปฏิบัติงานใด ๆ จะปรากฏบุคคลในระดับต่าง ๆ ปฏิบัติงานเพื่อการนั้น ๆ โดยสังเขป อาทิ ผู้นำองค์กร (ผู้บริหารระดับสูง) ได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน ผู้จัดการหรือประธานกรรมการบริษัท ฯลฯ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการ กรรมการบริหาร ฯลฯ ผู้บริหารระดับต้น อาทิ หัวหน้างาน วิศวกรโครงการ หัวหน้าโครงการ ฯลฯ ผู้ปฏิบัติงาน อาทิ ช่างการ การเงิน วิศวกร สถาปนิก ฯลฯ กลุ่มผู้ใช้แรงงานอื่น ๆ อาทิ ภารโรง คนงาน ฯลฯ และประชาชนที่อาจเกี่ยวข้องจะเป็นการเฉพาะ

การปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีภาระงานแต่ละแผนก ฝ่าย กอง หรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การทำงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแตกต่างกันทั้งราชการหรือเอกชน การปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิดังนั้นเป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประสานจากเบื้องบนลงล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่บน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมีพื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความสำเร็จหรือการประสบความสำเร็จของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่านซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเสนอความคิดและร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดคล้องเท่าที่ควร การจัดกระทำเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม

องค์กรที่มีส่วนร่วมต่อกันของบุคคลหรือคนในองค์กรมีข้อ โงงขัดต่อความคิดเห็นในทิศทางของ

1. ลักษณะของปัญหาหรือความต้องการที่จะแก้ไขหรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของบุคคลที่รับรู้
2. การเรียนรู้ว่าสิ่งที่เป็นความต้องการเพื่อแก้ไขหรือข้อมูลของปัญหามีที่มาและอยู่ในทิศทางใด
3. การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา โดยเหตุและผลซึ่งเป็นการระดมจากความคิด บุคคล เอกสาร หรือข้อเสนอหรือข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม
4. การประเมินผลลัพธ์ว่ามีความเป็นไปได้อย่างไรมีข้อจำกัดหรือมีความเสี่ยงอย่างไร และ
5. การตัดสินใจของผู้บริหาร การหาทางเลือกในการตัดสินใจ เหตุผลของการตัดสินใจ และผลลัพธ์ที่ได้

ทั้งหมดเป็นสิ่งที่ต้องมาจากความคิดในบุคคลทุกระดับร่วมกันเสนอหรือให้ข้อมูลหรือวินิจฉัยเป็นมาตรฐาน

แนวทางการสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วม

ในการบริหารงานขององค์กรใด ๆ นั้น มีรูปแบบอยู่หลายสถานะ สิ่งที่จะส่งผลต่อการเกิดบรรยากาศเพื่อทุกคนและยังไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการนั้น มีความจำเป็นในทิศทางของการสร้างและสนับสนุน คือ

การพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ ต้องก่อความรู้สึกรับผิดชอบและสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่น ๆ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ บนพื้นฐานแห่งความที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน

การริเริ่มลักษณะแห่งพฤติกรรมบุคคล เป็นข้อคิดเห็นการสร้างรูปแบบของการแสดงออกของบุคคล ลดและขจัดปมความคิดแย้งหรือความขัดแย้งจากพฤติกรรมบุคคลให้ลดน้อย สร้างความกล้าต่อการแสดงออก

การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน ย่อมเป็นผลดีต่อกลุ่มและบุคคลได้ในระดับกระทำ เพราะ โอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใด ๆ หรือประสบการณ์มักถูกปิดกั้นด้วยคำสั่งหรือความคิดเบื่องบน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนย่อมส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ ได้

การสนับสนุนแนวความคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ ซึ่งการสนับสนุนแนวคิดเหล่านั้นสามารถดำเนินการในทิศทางของงบประมาณหรืออื่นใดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลแห่งการสร้างสถานะบุคคลให้ไว้วางใจองค์กรให้ความร่วมมือต่อองค์กร ได้มาก

สถานการณ์เพื่อการบริหารหรือจัดการ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการงานด้วยเสมอ เพื่อผลสูงสุด การเลือกแบบการบริหารใด ๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมได้ ปัจจุบันการบริหารส่วนใหญ่มุ่งแบบการมีส่วนร่วมเพราะเป็นการเปิดโอกาสแห่งบรรยากาศการริเริ่มสร้างสรรค์

การมองหาความคิดเฉพาะในส่วนที่ดี เป็นมุมมองของการบริหารที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ว่าเมื่อบุคคลใดเสนอแนวคิดเพื่องานแล้วควร ได้เห็นความเหมาะสมและทิศทาง การเสนอของบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี มิใช่มุ่งแนวทางเพื่อความขัดแย้งหรือสร้างฐานการ ไม่ยอมรับให้เกิดขึ้น

จงใจให้เกิดการสร้างกระบวนการความคิดให้เกิดในทุกกลุ่มงาน การสร้างแรงจูงใจย่อมเป็นผลต่อบุคคลที่ก้าวมาสู่การต้องการมีส่วนร่วมเสมอหากผลตอบแทนเหล่านี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อตน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับปฏิกิริยาของบุคคลโดยรวมขององค์กรด้วยว่าจะทำให้ได้เพียงใด

ขั้นของความสำเร็ที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและบุคคลยอมรับ อาจได้แก่

- การเรียนรู้ในกิจกรรมของตนหรือหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง เป็นผลต่อความรู้สึกในการอยากรู้ อยากเข้าใจ และอยากเข้าไปมีส่วนร่วม (เป็นการทำการบ้านเพื่อตนเอง)
- สได้การทำงานของแต่ละบุคคล เป็นโอกาสของการเลือกเพื่อให้ตนเองก้าวต่อไป หรือได้รับการสนับสนุน

- ความมีอารมณ์ที่มั่นคง
- การยอมรับจุดอ่อนของตนเอง หรือความบกพร่องต่าง ๆ ของตนเอง
- รู้ตนเอง (จุดแข็งที่มีอยู่หรือศักยภาพของตนเอง)
- มีความคิดเห็นในเชิงทะเยอทะยาน โดยเป้าหมายเป็นจุดนำทดลองเสี่ยงเพื่อความสำเร็จ

ในงานของตนเอง

- สร้างข่ายงานได้ โดยมีการพึ่งพาต่อกัน ทั้งเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- เรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่มว่ามีขั้นตอนอย่างไร
- เรียนรู้ที่จะเฝ้า และ
- ถือสตัย เป็นแบบแผนการทำงาน

คุณสมบัติของบุคคลเพื่อการมีส่วนร่วม

1. หาแนวคิดและวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเสมอตลอดเวลา
2. แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเอง
3. รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
4. วางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมีระยะเวลา
5. มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ
6. เป็นสมาชิกที่ดีและเป็นผู้นำที่ดีด้วย

7. สร้างแรงกระตุ้นต่อตนเองและรู้ว่าอะไรคือแรงจูงใจ
8. รู้งานทุกส่วนและหน้าที่อย่างดี
9. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
10. สำนึกถึงการสูญเสียและรู้ต้นทุน
11. แสวงหาแรงจูงใจที่ไม่มีเงินเกี่ยวข้อง
12. ปรับและรับฟังความคิดเห็นได้ในทุกระดับ
13. สนใจงานที่ทำแทนการพยายามหางานทำที่สนใจ
14. มีความสม่ำเสมอ
15. เชื่อว่าการทำงานเป็นผลให้ฉลาดและไม่เป็นเรื่องหนังกงาน
16. ไม่เกิ่น
17. ทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน
18. นิสัยในการทำงานที่ดี
19. เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็วและทันสมัย
20. มีประวัติและก่อผลงานสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร สิ่งที่มีผลต่อการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจ และภาวะของบุคคล (ผู้นำ)

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลส่งผลต่อการแสดงซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะของแรงจูงใจจะแสดงออกได้โดยลักษณะพฤติกรรมซึ่งมีหลายทิศทางขึ้นอยู่กับบุคคล และขึ้นกับธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลด้วย ทั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเป็นไปตามความปรารถนา ความคาดหวัง และอุดมการณ์ต่าง ๆ ของตนเอง

ความสำคัญของแรงจูงใจต่อกระบวนการมีส่วนร่วม มีคำกล่าวว่า “ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน” หมายถึง การที่องค์กรหรือผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและนำมาใช้ในงานต่าง ๆ ของงาน เพื่อส่งผลให้

1. การร่วมมือร่วมใจเพื่องาน
2. ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อผลในการกำกับควบคุมคนในองค์กร
4. การเกิดความสัมพันธ์ในองค์กรหรือกลุ่ม
5. เข้าใจค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร

6. สร้างความคิดใหม่เพื่อองค์กร

7. มีศรัทธาความเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม

ภาวะผู้นำ มีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กรในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ

- ความเชี่ยวชาญ คือ การยอมรับและให้ความร่วมมือ
- ความพึงพอใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัว

ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สิ่งที่ไม่เป็นผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานการมีส่วนร่วม คือ

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม
2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม
3. ผู้นำมีปัญหา

ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม ลักษณะทั่วไปของสื่อที่ไม่เหมาะสมจะเกิดจาก

1. การมีข้อมูลหรือการมีคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจน เป็นผลให้ผู้รับฟังข้อมูลหรือได้รับคำสั่ง ขาดความเข้าใจหรือไม่เข้าใจทำให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ไม่ดี
2. การรับข่าวสารหรือข้อมูลเอกสาร ต้องมีการตีความ ทำให้การปฏิบัติเป็นข้อโต้แย้งหรือถกเถียง ผลของการโต้แย้งหรือถกเถียงไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ดีทำให้ความร่วมมือลดลงหรือขาดหายไป
3. มีผู้ก่อความ อาจเป็นตัวแทนเอกสารที่มีการสั่งการขัดกันเองหรือมีผู้ปฏิบัติที่มีปฏิกริยาขัดแย้งขึ้นการปฏิบัติ ผลคือการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ สดบเทาหาความร่วมมือไป
4. ทิศทางการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีการสื่อต่อกันได้ทั้งในแนวนอนลงล่างจากล่างขึ้นบน หรือในแนวระดับเดียวกัน การสื่อสารแต่ละแนวย่อมส่งผลต่อการสั่งการ การตัดสินใจ หากกลุ่มบุคคลของแต่ละแนวมีแนวคิดแตกต่างกัน

พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เหตุที่พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม จะเกิดจากการที่

- 1) การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการจัดกระทำไม่ถูกต้อง อาทิ การนำเอาความพอใจเป็นหลัก หรือการนำเอาความต้องการของมนุษย์เป็นหลักมาใช้ในการออกแบบวิธีการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการโต้แย้งหรือไม่พอใจเกิดขึ้นทำให้การอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ถดถอยลง

2) พฤติกรรมของบุคคลมีอคติต่อองค์กร ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม เพราะถ้าบุคคลเห็นว่าองค์กรหรือบ้านของตนเองที่อยู่ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมแล้วการกระทำใด ๆ ย่อมขัดแย้งและไม่เอื้อประโยชน์ได้ แต่หากการแก้ไขบทบาทของบุคคลให้มีทัศนคติดี มีความกระตือรือร้น มีสมาธิ มีความรับผิดชอบ หรือมีพลังเพื่องาน กิจกรรมใด ๆ ที่เขาเหล่านั้นมุ่งจัดการย่อมเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำโดยส่วนร่วมได้ง่าย

3) การมีส่วนร่วมของทุกคนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งแต่พร้อมต่อการแก้ไขเปลี่ยนแปลง รับผลของการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำย่อมเป็นทิศทางของการอยากมีส่วนร่วม

ผู้นำมีปัญหา เหตุที่กล่าวถึงกรณีนี้ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างดีในการมีส่วนร่วม มีผลมาจากผู้นำในระยะเริ่มต้น อาทิ

1) คนทุกคนมีจุดมุ่งหมายในชีวิตเพื่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคตในกรณีต่าง ๆ อาทิ ความเป็นอยู่บนชีวิตที่ดี (กินคืออยู่ดี) มีความมั่นคง ปลอดภัยในตนเองและครอบครัว มีความรัก มีหน้าที่ในสังคม มีการยอมรับยกย่องนับถือ และมีความสำเร็จในชีวิตเมื่ออยู่ในองค์กรแต่ประสบปัญหากดดันและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำกลุ่มหรือองค์กรย่อม เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบและเกิดความขัดแย้ง

2) การขาดแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน เหตุด้วยผู้นำขาดภาวะการเรียนรู้ ไม่มีความชำนาญ ไม่มีความเชื่อมั่นตนเอง หรือมีโรคภัยเบียดเบียน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นผลทางจิตใจต่อการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำขาดมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ หย่อนคุณธรรม และทักษะการเรียนรู้จากงาน เป็นผลให้ไม่สามารถเข้ากับบุคคลได้อย่างดี ทำให้การนำเสนอความต้องการหรือการตัดสินใจเพื่อกลุ่มหรือส่วนร่วมเป็นไปได้โดยยากหรือไม่เหมาะสม

การบริหารงานการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ทุกคนในองค์กรหรือต่างองค์กรได้มีโอกาสจัดกระทำงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในงานและความฉลาด มีความสามารถในงานและการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในบทบาทของตนเองอย่างดี กระบวนการบริหารจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการได้ด้วยดี

การมีส่วนร่วมของประชาชนกับการบริหารราชการ

นิยามของการมีส่วนร่วมของประชาชน ระบบราชการมุ่งประสงค์ให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานทางการบริหาร หรือ

การดำเนินงานกิจการของรัฐ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตนเอง (ประชาชน) การมีส่วนร่วมทางตรง จะเห็นได้จากการที่ประชาชนสามารถตัดสินใจทางเลือกเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะหรือเข้าร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของรัฐในแต่ละสาขา หรือการลงประชามติในเรื่องต่าง ๆ หรือการเข้าร่วมเป็นกรรมการในการดำเนินงาน อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับการจ้าง หรือการกำหนดราคการจ้างต่าง ๆ ได้ สำหรับการมีส่วนร่วมทางอ้อมก็คือการที่ประชาชนสามารถเสนอความคิดเห็นผ่านเครือข่ายหรือกลุ่มตัวแทนต่าง ๆ และทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารราชการผ่านสื่อใด ๆ อาทิ วิทยุ โทรศัพท์ เว็บไซต์ หรือจดหมายข่าว

การบริหารราชการเชิงการพัฒนาที่มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถพิจารณาได้ในแนวทางดังนี้

- 1) มีการเปิดเผยข้อมูลและ โปร่งใสในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน โดยมีช่องทางเพื่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวางต่อประชาชนและเข้าถึงได้โดยสะดวก
- 2) มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เปิดช่องทางเพื่อการนี้อย่างจริงจัง
- 3) มีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ได้จากประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงาน การให้บริการ และการตัดสินใจในนโยบายสาธารณะ หรือนโยบายอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือประโยชน์ของประชาชนอย่างชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบและรายงานผลการดำเนินการเชิงสรุปเสนอที่เป็นรูปธรรมต่อเนื่อง
- 4) เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม (เอกชน ประชาชน และเครือข่ายต่าง ๆ) ได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาในกิจกรรมกระบวนการของหน่วยงานสำหรับการกำหนดทิศทางแห่งนโยบาย และกิจกรรมสาธารณะที่กระทบต่อประชาชนหรือตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย
- 5) ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในส่วนราชการ โดยสามารถเข้าถึงในการจัดกระบวนการหรือกลไกต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และร่วมในการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือผลสำเร็จของการทำงานของหน่วยงานราชการได้

ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมภาคประชาชนในฐานะองค์กรของรัฐจะต้องเร่งรัดและปรับปรุงการจัดการบริหารเพื่อก่อผลแห่งการพัฒนา กล่าวคือ

**** องค์กรต้องมีคณะทำงานเพื่อการนี้อย่างเป็นรูปธรรมและประสานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์สถานภาพแห่งภารกิจ ประกอบยุทธศาสตร์การบริหารและงบประมาณอย่างจริงจัง เพื่อกำหนดกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมภาคประชาสังคมที่ดี**

**** ช่องทางของการเข้าถึง ซึ่งข้อมูลและข่าวสารใด ๆ ต้องปรากฏอย่างชัดเจนและมีหลายช่องทางที่จัดกระทำได้ และต้องมีการประชาสัมพันธ์ทิศทางการเข้าหาหรือเข้าถึงอย่างเป็นรูปธรรม**

โดยต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงผลจากการมีส่วนร่วมด้วยความน่าเชื่อถือ เชิงผลแห่งการกระทำจริงและสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น

**** องค์การต้องเปิดโอกาสเพื่อการเข้ามาเป็นส่วนร่วมในขณะทำงานหรือคณะกรรมการหรือกลุ่มใด ๆ อย่างกว้างขวางทั้งภาคเอกชน ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสียตามภารกิจนั้น ๆ ทั้งนี้จะเป็นการเข้ามาทั้งทางตรงและทางอ้อมก็ได้ โดยปราศจากการปิดกั้น**

**** องค์การต้องฟังความเห็น ข้อเสนอ ข้อมูลหรือแนวทางการตัดสินใจของประชาชนหรือแนวปฏิบัติให้มากที่สุด ทั้งนี้ต้องจัดกระทำโดยปราศจากอคติหรืออคติอันเนื่องมาจากความขัดแย้งอันรับไม่ได้อย่างสิ้นเชิง พร้อมเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียสามารถชี้แจงหรือประกอบเหตุผลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางในเวทีที่สามารถกำหนดได้**

**** องค์การต้องรวบรวมผลแห่งความมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมบทสรุปทั้งความสำเร็จและความขัดแย้งเพื่อประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าความเห็นเหล่านั้นอาจจะนำไปสู่การตัดสินใจหรือไม่ตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กรหรือของรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียให้มองเห็นความจริงใจและเป็นช่องทางต่อการนำเสนอหรือติดตามผลในลำดับต่าง ๆ**

การบริหารแบบมีส่วนร่วมภาคประชาชน เป็นความยุ่งยากและมีความซับซ้อนอย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์กรเชิงปฏิบัติ ความสำเร็จในกิจกรรมหรือภารกิจใดที่สามารถน้อมนำความคิดเห็น ข้อเสนอของประชาชนมาจัดการได้ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จสูงสุดอด การดำเนินงานเพื่อการบริหารดังกล่าวจึงต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายทั้งภายในองค์กรต่างองค์กร และประชาชน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรือมิได้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็น กระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาตัดสินใจเพื่อการใด ๆ ที่สามารถจัดการความขัดแย้ง ความเคลือบแคลงสงสัย ปัญหาหรืออุปสรรคที่เป็นปัจจัยจึงเป็นไปประสงค์ที่องค์กรแห่งรัฐตั้งความหวัง เพื่อการดำเนินงานอย่างสูงสุดในอนาคต

องค์ประกอบหลักของการมีส่วนร่วมบริหารการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยจะสำเร็จตามเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้ได้ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (เมตต์ เมคต์การุณจิต, 2547)

1. สถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ขอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จะต้องเปิดใจกว้างและคิดว่าสถานศึกษามีใช่แหล่งความรู้เพียงแห่งเดียว แต่ความรู้ที่อยู่ล้อมรอบสถานศึกษานั้นยังมีอีกมากมาย การยอมรับว่าภูมิปัญญาชาวบ้านมีคุณค่า นั้น จะเป็นหนทางที่ทำให้สถานศึกษาเปิดรับการบูรณาการระหว่างภูมิความรู้ของสถานศึกษาและภูมิความรู้จากชาวบ้านเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริง

2. คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากจะเป็นผู้ผลักดันให้การมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับชุมชน มีข้อมูลและทราบความต้องการของชุมชน ซึ่งย่อมจะมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ การจัดการศึกษาในอนาคตจะเป็นเรื่องของทุกคน ไม่ใช่เรื่องของทางราชการ แต่เพียงฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน คณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการระดมกำลังในการศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องของกองทุนการศึกษา

3. การเรียนการสอน ในการจัดเตรียมการสอนเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องมีความพร้อมในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เพื่อให้เด็กได้เรียนอย่างเหมาะสม สำหรับกระบวนการเรียนรู้จะต้องให้เด็กทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด นั่นก็คือการยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง สถานศึกษาจะต้องร่วมกับภาคเอกชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน จัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาใช้ภูมิปัญญา และวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการสถานศึกษาจะต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนากับชุมชน อย่างไรก็ตาม บุคคลภายนอกมีสิทธิที่จะติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียน การใช้จ่ายเงิน การจัดกิจกรรม การบริหารสถานศึกษาและจะต้องรายงานให้สาธารณชนทราบ โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา มีหน้าที่ติดตามควบคุมกิจการของสถานศึกษาและจะต้องทำหน้าที่นี้ให้ดีที่สุด

4. หลักสูตร เป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา เปรียบเสมือนเป้าหมายของการเดินทางหรือเข็มทิศของการศึกษา เพราะถ้าหลักสูตรไม่มีเข็มทิศในการเดินทางก็จะไม่ทราบว่าจุดหมายคืออะไร อยู่ที่ไหน กลายเป็นการไปอย่างไร้จุดหมาย ดังนั้น หลักสูตรจะต้องได้มาตรฐานสากล ผู้ทำให้หลักสูตรได้มาตรฐาน นอกจากกระทรวงศึกษาธิการแล้ว สถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ร่วมพิจารณากำหนดโดยยึดความต้องการของสังคมเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ การวัดผลจะต้องเที่ยงตรง ตลอดจนใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงจะสอดคล้องกับการเรียนการสอน หลักสูตรที่ดีจะต้องมีการยืดหยุ่น เช่น มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนที่มาจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือประสบการณ์การทำงาน นอกจากนี้ การจัดทำหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ได้แก่ สถานศึกษา ซึ่งรวมถึงบุคลากรของสถานศึกษาด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งรวมถึงสังคมทุกฝ่าย การจัด การเรียนการสอนและหลักสูตร ซึ่งทุกปัจจัยจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันจึงจะผลักดันให้การศึกษา

มีประสิทธิภาพ ครูที่ทำหน้าที่สอนจะต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง โดยเฉพาะผู้บริหาร เป็นบุคคลที่สำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนการทำงานแบบดั้งเดิมมาเป็นการทำงานโดยวิธีใหม่ให้ทันกับ ยุคของการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่ได้รับความนิยมในวงการ บริหารโรงเรียนมากในปัจจุบัน เพราะเป็นรูปแบบที่น่าจะสอดคล้องกับแนวทางการบริหารตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาจึงมีประโยชน์ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2540, หน้า 49) ดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเพื่อเปิด โอกาส ให้ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรง กับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้อง ใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอแนวความคิดเห็นในการปรับปรุง การศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการบริหารจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการ ใหม่ ๆ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นรูปแบบของการบริหารที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน และสอดคล้องกับแนวคิดระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากเป็นการบริหารที่คำนึงถึงบุคลากรทุกฝ่าย การบริหารที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึง การประเมินผล การบริหารในรูปแบบดังกล่าวจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ เป็นการ เสริมสร้างความสามัคคี อันจะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในระบอบที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีความมุ่งหมายให้จัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นส่วนร่วมในการวางแผน การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การประสานงาน ตลอดจนการประเมินผลในลักษณะของการร่วมคิดร่วมทำและร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยความเสียสละเต็มใจ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจะช่วยให้การตัดสินใจละเอียดถี่ถ้วนมีโอกาสผิดพลาดน้อย ก่อให้เกิดผลดีแก่หน่วยงาน ซึ่งถ้าหากประชาชนมีแนวคิดเช่นนี้เป็นส่วนมากก็จะทำให้สังคมเข้มแข็งและจะเป็นฐานสำคัญของระบอบประชาธิปไตยต่อไป เช่นเดียวกับการประเมินผลภายในโรงเรียน จะต้องมีการประเมินเพื่อหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขเมื่อประเมินแล้วสามารถนำมาพัฒนาในโรงเรียนได้ต่อไป ดังนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมสู่การประเมินหลักสูตรเพื่อคุณภาพของสถานศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องในทุก ๆ ส่วน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหาร ถ้าทำได้ในทุก ๆ ส่วนก็สามารถที่จะนำมาซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาและโรงเรียนจะมีการพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพต่อไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูที่มีประสบการณ์ต่างกันและขนาดโรงเรียนต่างกัน พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ดังนี้

1. ตัวแปรด้านประสบการณ์ทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีในการหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ประสบการณ์ในการสอนของครู เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเพราะระยะเวลาการรับราชการของครูที่อยู่นานจะสามารถนำประสบการณ์ในการเรียนรู้มาทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ส่งผลให้การตัดสินใจถูกต้องแม่นยำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อครูที่มีประสบการณ์ทำงานมาก ตรงกับงานวิจัยของโกศล สุวรรณมณี (2534) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความแตกต่างกัน ส่วนโฮกแลนด์ (Hoagland, 1986, p. 3550-A) พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกัน

ดิน ปรชัยพฤทธิ (2534, หน้า 236) ได้วิจัยเรื่อง ข้าราชการระดับสูงของไทย และความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ พบว่า ข้าราชการมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ กล่าวคือ ข้าราชการระดับสูงที่มีอายุราชการมากกว่า 40 ปี จะมีระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ข้าราชการระดับสูงที่มีอายุราชการ 36 - 40 ปี 31 - 35 ปี 16 - 20 ปี 21 - 25 ปี 26 - 30 ปี (3 กลุ่มหลังเท่ากัน) 11 - 15 ปี ตามลำดับ ส่วนข้าราชการระดับสูงที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศต่ำที่สุด คือ ผู้ที่มีอายุราชการ 10 ปี ลงมา

สมศักดิ์ ชาดิมลา (2537) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในปัจจุบัน พบว่า ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าทุกด้าน ส่วนปัจจัยด้านผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จะมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงานมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า ส่วนด้านนโยบายและการบริหารด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ก็อยู่ ผู้มีประสบการณ์ต่างกันก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพอ ๆ กัน

จะเห็นได้ว่าประสบการณ์ในการบริหารงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย

2. ตัวแปรด้านสถานภาพ บุคคลที่ทำงานในโรงเรียนย่อมมีตำแหน่งในการทำงานต่างกัน ส่งผลต่อความมั่นคง สวัสดิการต่าง ๆ ไม่เท่ากัน เช่น ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงาน ฯลฯ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับกัญญา ยอดกระโทก (2552) ได้ทำการวิจัยการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานระหว่าง ข้าราชการกับไม่ใช่ข้าราชการ พบว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ

บัวพันธ์ ชันดี (2551) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ระหว่าง ข้าราชการ กับไม่ใช่ข้าราชการ พบว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ

นฤมล พอดี (2551) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 และเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงาน

สถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพ ระหว่างข้าราชการกับไม่ใช่ข้าราชการ พบว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ

จะเห็นได้ว่าสถานะภาพของครูเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ครูที่เป็นข้าราชการมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าครูที่ไม่ใช่ข้าราชการ

3. ตัวแปรด้านระดับช่วงชั้นที่สอน ความแตกต่างของภาระงานของครูแต่ละระดับชั้น ระดับชั้นอนุบาลเป็นการเตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้มีทักษะพื้นฐานในการเรียนรู้ ระดับชั้นประถมศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 การศึกษาระดับนี้ เป็นช่วงแรกของการศึกษาภาคบังคับมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมีทักษะพื้นฐานด้านการอ่านการเขียน การติดต่อสื่อสาร ส่วนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 เป็นการจัดการศึกษาให้มีทักษะพื้นฐานแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเองมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในด้านคุณธรรม จริยธรรม และระดับชั้นมัธยมศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 เป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจและรู้จักตนเองในด้านความสามารถ ความถนัด เตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่อาชีพ ซึ่งภาระงานของครูแต่ละระดับชั้นจะแตกต่างกันตามระดับการจัดการศึกษา มีความยากง่ายตามระดับชั้นให้เหมาะสมกับวัย ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน จัดบรรยากาศเนื้อหาการเรียนที่เกื้อหนุนกิจกรรมการเรียนรู้ ตามเป้าหมาย เหมาะสม สอดคล้องต่อเนื่อง ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในมิติต่างๆ มีความก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับตามที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานคาดหวัง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนได้เตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่อาชีพการเป็นผู้นำ ซึ่งภาระที่ครูแต่ละระดับชั้นจะต้องเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนที่จะนำไปใช้ในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2536)

บทบาทหน้าที่ของครูในการจัดการศึกษาแต่ละระดับชั้นต่างกัน ทำให้การมีส่วนร่วมแตกต่างกัน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของกรองแก้ว อยู่สุข (2537, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออกในกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่นที่สะท้อนให้เห็นถึงตำแหน่งของบุคคลในองค์การหรือในระบบสังคมนั้น รวมไปถึงสิทธิ ความรับผิดชอบ และอิทธิพลของแต่ละบุคคลด้วย ส่วนพัชรา ทวีวงศ์ ณ อยุธยา (2539, หน้า 306) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทในการทำงานร่วมกันไว้ดังนี้คือ 1) การกำหนดบทบาทของหัวหน้าคณะทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน 2) การกำหนดบทบาทของสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น เลขานุการของคณะทำงานและกรรมการด้านต่าง ๆ เป็นต้น 3) งานด้านใดที่ขาดบุคลากรจะต้องเสริมสร้างผู้ชำนาญในหน้าที่นั้นหรือหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแก้ไขปัญหาหรือมาสอนงาน

สอดคล้องกับวีคคอล์ค (Woodcock, 1989, pp. 76-82) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบทบาทต่าง ๆ ของสมาชิกในทีม

จะเห็นได้ว่าระดับช่วงชั้นที่สอนเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การมีส่วนร่วมต่อการบริหารงานมีประสิทธิภาพ ครูที่สอนในระดับช่วงชั้น 3 - 4 มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าครูที่สอนในระดับชั้น 1 - 2

4. ตัวแปรด้านขนาดของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน เพราะขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันทำให้องค์กรมีทรัพยากรในการบริหารงานที่แตกต่างกัน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของรังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ตัดสินใจโดยให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาช่วยตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กต้องใช้ข้อมูลจากได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลพรรณ บุญมุสิก (2533) ได้ศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารที่บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีวิธีการตัดสินใจแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ ทวีพยากรณ์ (2539) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความทอดของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่ำกว่าครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดกลาง และครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่ำกว่าครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก

ตัวแปรที่สำคัญด้านขนาด โรงเรียนก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะขนาดโรงเรียน ทำให้องค์กรมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ในด้านปริมาณงาน บุคลากร งบประมาณ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมการบริหารงานและการตัดสินใจที่แตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สถาพร ไกษชาติ (2546) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 ทุกด้าน โดยครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนมากกว่าครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

กชา ชื่นไพบูลย์ (2545) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยหัวหน้างานเพศชายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนมากกว่าหัวหน้างานเพศหญิง และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนมากกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 15 ปี

จารีย์ สุขุมิ (2548) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเขตภูมิภาควัดวันตก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจโดยแบบวิธีการกลุ่มในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากร งานธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และยังพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานกิจการนักเรียน และงานอาคารสถานที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพโรจน์ เกติวิชย์ (2546) ศึกษาสภาพและความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ และความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

รุ่งทิwa เกษดี (2547) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตาม ขนาดสถานศึกษาในภาพรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็ก แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาแต่ละขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

อรุณ เมธีวีรวัฒน์ (2546) ศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชนต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ภูมิศึกษาอำเภอเชียงกลาง จังหวัดน่าน พบว่าชุมชนมีความคิดเห็นว่าสภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนในปัจจุบันทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านหลักสูตร และด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิเคราะห์ความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน พบว่า ชุมชนมีความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านหลักสูตร และด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อสภาพการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน จำแนกตามตำแหน่งไม่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้านหลักสูตร จำแนกตามวุฒิ ไม่มีความแตกต่าง เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนจำแนกตามตำแหน่ง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกด้าน จำแนกตามอายุ ไม่มีความแตกต่าง จำแนกตามวุฒิ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อสภาพและความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน จำแนกตามตำแหน่ง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน