

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพระเชตุวร

อาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

(ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา

กรกฎาคม 2559

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับ สำเร็จลงได้ดีด้วยความกรุณาเป็นอย่างไรคำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือดีเยี่ยม จาก ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้แนะนำให้คำปรึกษาตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.อภิชัย นุชเนื่อง ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก และดร.สมประสงค์ มั่งอะนะ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม อำเภออุ้มผาง จังหวัดตาก ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำแก้ไขและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจนสำเร็จ

ขอขอพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่วิพากษ์ผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องยิ่งขึ้น

ขอขอพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่ได้ให้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และขอขอพระคุณครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูล และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ได้อบรมสั่งสอน ช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ศึกษาค้นคว้าด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบให้กับผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือ แนะนำให้กำลังใจ จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสำเร็จลงได้ด้วยดี

โสภิตา จิตสุวรรณ

ชื่อเรื่อง	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
ผู้ศึกษาค้นคว้า	โสภิตา จิตสุวรรณ
ที่ปรึกษา	ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558
คำสำคัญ	พฤติกรรมการตัดสินใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบไค-สแควร์ จำแนกตามเพศวิเคราะห์โดยใช้ T-test (Independent) และประสมการณ ทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ F-test ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) ในกรณีพบความแตกต่างจะทำการทดสอบ ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe) ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. โดยภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 35.23
2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำแนกตามเพศ ประสมการณในการทำงาน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

Title: DECISION BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATOR BASED ON
OPINION OF TEACHER AT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE 3 IN PHITSANULOK

Authors: Sopida Jitsuwan

Adisor: Taweesak Sawangmek, Ph.D.

Academic Independent Study M.Ed. in Educational Administration, Naresuan
University, 2015

Keywords Decision behavior, School Director

ABSTRACT

The purpose of this work aims to study and compare decision behavior of school administrator based on opinion of teacher at primary educational service area office 3, Phitsanulok. Sampling data are 310 teachers at primary educational service area office 3 in Phitsanulok. The method used to collect data is questionnaires that are frequency, percentage, comparison of decision behavior in tasks of educational administration by using chi-square method, sexual classification by using F-test method and analysis of work experience by using F-test, one-way anova. However, the case of difference of tasks of educational administration is met, multiple comparison test by Scheffe. The results showed that:

1. Mainly, school administrator making decisions regarding problems to director of primary educational service area office 3, Phitsanulok and opinion of director of primary educational service area office 3, Phitsanulok was 35.23 percent.

2. The result of decision behavior of school administrator based on opinion of teacher at primary educational service area office 3, Phitsanulok found that school administrator makes different decisions significantly at 0.01 level and The result of decision behavior of school administrator based on opinion of teacher at primary educational service area office 3, Phitsanulok in case of sexual classification work experience found that school administrator makes different decisions insignificantly.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
การบริหารสถานศึกษา.....	8
อำนาจและการใช้อำนาจ.....	15
แนวคิด และทฤษฎี พฤติกรรมการตัดสินใจ.....	23
การจัดการศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ และของสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน.....	59
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99
3 วิธีดำเนินการวิจัย	100
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	100
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	103
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	103

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	105
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	105
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3	106
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3	113
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศและประสบการณ์การทำงาน	117
5 บทสรุป.....	137
สรุปผลการวิจัย.....	139
อภิปรายผลการวิจัย.....	140
ข้อเสนอแนะ.....	143
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก.....	151
ประวัติผู้วิจัย.....	171

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจ.....	47
2 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Pros and cons of using a group to make decisions).....	54
3 จำนวนประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	94
4 ข้อมูลโรงเรียน.....	95
5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	101
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ (n = 310).....	105
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (n = 310).....	106
8 แสดงผลการศึกษาวិเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมทุกด้าน.....	106
9 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารวิชาการ.....	107
10 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารงบประมาณ.....	109
11 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารบุคคล.....	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

12	แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	111
13	แสดงความถี่ และค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ระหว่างเพศกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	114
14	แสดงความถี่ และค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ระหว่างประสบการณ์ การทำงานกับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	115
15	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมรายด้าน.....	117
16	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารวิชาการ.....	118
17	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารงบประมาณ.....	120
18	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารบุคคล.....	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

19	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	122
20	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมในแต่ละด้าน.....	124
21	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารวิชาการ.....	125
22	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงบประมาณ.....	128
23	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารบุคคล.....	130
24	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	132

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1	ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน.....	12
2	กระบวนการตัดสินใจ.....	33
3	กระบวนการตัดสินใจ.....	38
4	กระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	50
5	โครงสร้างการบริหารงาน.....	92
6	กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	99



มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าคนไทยจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอันหลากหลาย เป็นสัญญาณเตือนว่าโลกในยุคหน้าจะมีปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นเกินกว่าจะคาดคิดถึง สถานการณ์ที่โลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารที่พุ่งเข้าหาตัวคนไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใด ทำให้คนต้องคิดและตัดสินใจรวดเร็วขึ้นสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สภาพการณ์เหล่านี้คือ ปัญหาของสังคมไทยและการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ด้วย คนไทยจะมีความรู้ ความสามารถพื้นฐานเพียงพอกับการดำรงชีวิตที่ดีและมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกได้อย่างไร จะมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เลือกใช้ข้อมูลข่าวสารตัดสินใจถูกต้องในการแก้ปัญหาและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือไม่มนุษย์จะอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อม โดยมีความเกื้อกูลและไม่ทำลายซึ่งกันและกัน การศึกษานำคนไปสู่ชีวิตที่มีความสุขและการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ การเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตของคนไทยและสังคมไทยดังนั้น สิ่งแรกที่ต้องมีการปฏิรูปในการบริหารงาน นั่นคือแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเดินไปข้างหน้าและนำพาผู้คนไปสู่การดำเนินชีวิตในทางที่ดีและสามารถดำรงอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ได้

ในปัจจุบันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา หรือมีการปฏิรูปการศึกษาด้วยสภาพในสังคมที่มากด้วยการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นผู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การศึกษาจะขับเคลื่อนนั้นต้องมีผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ การศึกษาจึงจะมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ ผู้ที่สามารถขับเคลื่อน การศึกษานั้นคงหนีไม่พ้นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการขับเคลื่อนสถานศึกษา (ชัยสิทธิ์ เจลิมประเสริฐ, 2545, น.67) ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจหลักของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ในโลกปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจจะอยู่ในทุกระบวนการดำเนินงาน ตั้งแต่ขั้นวางแผน ขั้นการดำเนินงาน และขั้นสรุป การตัดสินใจจะเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต ในการบริหารงาน ไม่ว่าจะต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไปที่อาจจะไม่ค่อยมี

ความสำคัญเท่าไร และหากเกิดข้อผิดพลาดก็สามารถที่จะแก้ไขได้ง่าย หากเป็นการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆ ต้องตัดสินใจให้รอบคอบ เพราะหากเกิดความเสียหายอาจจะแก้ไขได้ยาก ทั้งนี้การตัดสินใจในบาง เรื่องอาจ หมายถึง อนาคตของบุคคลนั้นหรือหน่วยงานนั้นก็ได้

ผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการนำการศึกษา นำการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางในการศึกษาให้เป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ปัจจุบันองค์กรใดสามารถยืนหยัดได้นั้น ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรนั้นมีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ และต้องรอบรู้ ฉะนั้นความสามารถหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารคือ การตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจหลักของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนทุกกระบวนการของการทำงาน การตัดสินใจนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือบุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องของการตัดสินใจได้ นับตั้งแต่บุคคลตื่นขึ้นมาก็จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่ เวลาที่จะออกจากบ้าน เส้นทางที่จะใช้เดินทาง เป็นต้น แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนัก แม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งหมายถึง เรื่องที่ตัดสินใจแล้วหากเกิดความผิดพลาดก็จะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยาก การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆ เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไป ทั้งนี้การตัดสินใจในบางเรื่องของบุคคลอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของบุคคลนั้น ทำนองเดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้บริหารอาจหมายถึงความอยู่รอดหรือไม่รอดของกลุ่ม ของหน่วยงาน หรือขององค์กร เป็นต้น การตัดสินใจนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อชีวิตและการทำงานของบุคคล และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงานซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดหรือไม่รอดของกลุ่มหน่วยงาน หรือองค์กร การตัดสินใจที่ดีนั้นต้องไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจจึงควรรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดีและมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจ ตลอดจนตระหนักถึงสาเหตุที่อาจจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดอีกด้วย การตัดสินใจที่ดี คือต้องได้ผลลัพธ์ในทางที่ดีให้มากที่สุดและเกิดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นองค์กรหนึ่งที่ตั้งขึ้นเพื่อให้การศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษามีปัญหาทางด้านการบริหารในเรื่องของการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 30-73) ได้กำหนดการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานทั่วไป รวมทั้งช่วงเวลาที่มีความจำกัด และมีการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการตัดสินใจถือเป็นสิ่งแรกที่จะกระทำในการดำเนินงานต่างๆ และมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ (วินิจ มธุรสชาติ, 2542) ของ Victor H. Vroom และ Phillip W. Yetton ใน 6 สถานการณ์ กล่าวคือ กฎข้อมูลข่าวสาร กฎแห่งความเชื่อถือ กฎแห่งความสับสนของปัญหา กฎแห่งการยอมรับ กฎแห่งการขัดแย้งและกฎแห่งการยอมรับเป็น ความสำคัญยิ่ง แต่สำหรับกฎแห่งความยุติธรรมนั้นไม่สามารถยืนยันได้ในการทำงานในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทักษะ และหลักเกณฑ์ แนวทางต่างๆ ในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจในทุกๆ ครั้งเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดหรือหากเป็นไปได้ไม่ เกิดความผิดพลาดเลยเป็นดีที่สุด

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อนำพหุองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายตามความต้องการของสังคมต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ การทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางพัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของวูมและเยสตัน การตัดสินใจไว้ 5 แบบดังนี้ โดยกำหนดตั้งแต่แบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วม โดยให้สัญลักษณ์ A เป็นลักษณะเผด็จการ C เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อยดังนี้

- 1.1 แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง
- 1.2 แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม
- 1.4 แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ
- 1.5 แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,513 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3, 2558)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 310 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1989, อ้างถึง ในบุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 43) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา คือ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 120 คน) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-130 คน) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของจำนวนประชากรทั้งหมด

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 เพศ จำแนกเป็น

- 1) ชาย
- 2) หญิง

3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) ตั้งแต่ 5-10 ปี
- 3) ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มที่ได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เพื่อวิเคราะห์และทำการเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้คาดหวังไว้ โดยได้ศึกษา 5 ด้าน ได้แก่

1.1 การบริหารงานวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงการเรียน การสอน เพื่อให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานแผนงานวิชาการ การจัดการแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดการเรียน การสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน การประเมินผลงานวิชาการ และการส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.2 การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการดำเนินงานด้านงบประมาณ งานแผนซึ่งแสดงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและโครงการต่างๆ ขององค์การในลักษณะที่เป็นตัวเลข ประกอบด้วย งานการเงินและพัสดุ การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา การใช้เงินนอกงบประมาณ การจัดเก็บและส่งเงินรายได้แผ่นดิน การเก็บรักษาเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน การดำเนินงานจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปี

1.3 การบริหารงานบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาต่อการดำเนินงานการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่งงานสรรหา สรรหา และบรรจุแต่งตั้งงานพัฒนาบุคคล งานบำเหน็จความชอบ งานวินัย งานจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการงานติดตามประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

1.4 การบริหารงานทั่วไป หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาต่อการดำเนินงานในการปฏิบัติงานการดำเนินงานทางด้านธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานข้อมูลสารสนเทศ งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมสนับสนุนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานงานความร่วมมือกับชุมชน งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานติดตามช่วยเหลือดูแลนักเรียน งานปกครองนักเรียน งานปรับปรุงสภาพแวดล้อมและดูงานอาคารสถานที่ งานสาธารณูปโภค งานโสตทัศนูปกรณ์ งานติดตามประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

2. แบบของการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจ 5 แบบ โดยกำหนดตั้งแต่แบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วม โดยให้สัญลักษณ์ A เป็นลักษณะเผด็จการ C เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อยใน 5 แบบดังนี้

2.1 แบบ AI หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

2.2 แบบ AII หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก

2.3 แบบ CI หมายถึง ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2.4 แบบ CII หมายถึง ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2.5 แบบ GII หมายถึง ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน สร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูล และเสนอความ

คิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไข ปัญหาตามที่ได้รับสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

3. เขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษารูปทรงที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้นเดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา โดยจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ เขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ได้แก่ อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม อำเภอวัดโบสถ์ และอำเภอนครไทย

4. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ ด้านการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558

5. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ครูปฏิบัติการสอน จำแนกเป็น น้อยกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5-10 ปี และตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการค้นคว้าศึกษาจากระบบอินเทอร์เน็ต ตลอดจนตำราเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
2. อำนาจและการใช้อำนาจ
3. แนวคิด และทฤษฎี พฤติกรรม การตัดสินใจ
4. การศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

กิติมา ปรีดิโลก (2532, น. 86) ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบความหมายของการบริหาร การศึกษา "การบริหาร" เกี่ยวข้องกับหลักการ 6 ประการ คือ

1. มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์

และมีระเบียบกฎเกณฑ์

4. ด้วยการใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
6. วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้นโดยทุกคนรับรู้และเห็นตรงกัน

การศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่จะเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อมและ ดำเนินการเพื่อพัฒนาคน ทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม

ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรมและพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลให้เกิดผลดี และเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

ดังนั้นคำว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ หน้าที่หลักของผู้บริหารก็คือ การประสานงานให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติไปด้วยดีและบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมายซึ่งอาจสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 4 ประการตามงานวิจัยของ Robert S. Fisk และ ภิญโญ สารธ ได้เพิ่มงานบริหารกิจการนักเรียนอีกด้านหนึ่ง ดังนี้

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน

กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick, 1937, p. 13 อ้างถึงใน อนุชัช โหมดประดิษฐ์, 2547, น. 17)

กระบวนการทางการศึกษาเป็นแนวทางหรือเทคนิควิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ผู้บริหารทางการศึกษาในทุกๆ ระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กันแล้วล้มกระทำในรายละเอียดจนเป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่นผิดพลาดล่าช้าได้ หรือบางครั้งอาจล้มกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งไปเลยจนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบ กระบวนการบริหารไว้ให้แม่นยำและให้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้นเพื่อจะได้เลือกใช้ได้อย่างถูกต้อง เปรียบเสมือนผู้บริหารอยู่บนยอดเขา ถ้าหันหน้าไปทางใดทางหนึ่งอาจจะเห็นภาพพจน์ปรากฏที่เชิงเขาผิดไปก็ได้ เช่น ถ้ามองไปเชิงเขาด้านตะวันออก เราอาจจะเห็นเพียงป่าไม้ที่มีต้นไม้หนาทึบ แต่ถ้ามองไปทางตะวันตกอาจเห็นทุ่งนา ทุ่งหญ้า ดังนั้นผู้บริหารควรจะ

มองดูให้รอบภูเขาเสียก่อน ก่อนที่จะอธิบายภาพพจน์และทิวทัศน์ รอบเชิงเขานั้นเป็นเพียงภาพด้านใดด้านหนึ่งที่เราเห็น และให้ความสำคัญของด้านนั้นด้านเดียว ดังนั้นควรจะหันมาทำความเข้าใจว่ากระบวนการทางการบริหารที่สอดแทรกในการดำเนินงานของเรานั้นมีอะไรบ้าง กระบวนการหรือวิธีการทางการบริหารการศึกษาที่ได้รับยกย่องมากที่สุด ได้แก่ วิธีของ ลูเธอร์ กูลิซซึ่งได้กล่าวถึงขั้นตอนทางการศึกษาไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกด้วยอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCORB คือ

1. Planning (การวางแผน)
2. Organizing (การจัดองค์การ)
3. Staffing (การบริหารงานบุคคล)
4. Directing (การขานวยการหรือการสั่งงาน)
5. Co – ordinating (การประสานงาน)
6. Reporting (การรายงาน)
7. Budgeting (การงบประมาณ)

ส่วนสมาคมผู้บริหารการศึกษาสหรัฐอเมริกา AASA (American Association of School Administrators, 1955, pp. 17-22 อ้างถึงใน อนุชัย โหมดประดิษฐ์, 2547, น. 17) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ PASCE

1. Planning การวางแผน
2. Allocation การแบ่งภาระงาน
3. Stimulation การกระตุ้นการทำงาน
4. Co – ordinating การประสานงาน
5. Evaluation การประเมินผลงาน

โรลด์ เอฟ. แคมป์เบลล์ (Roald F. Campbell, 1958, pp. 179-186 อ้างถึงใน อนุชัย โหมดประดิษฐ์, 2547, น. 18) และคณะได้เสนอกระบวนการบริหารออกมา 5 ประการดังนี้

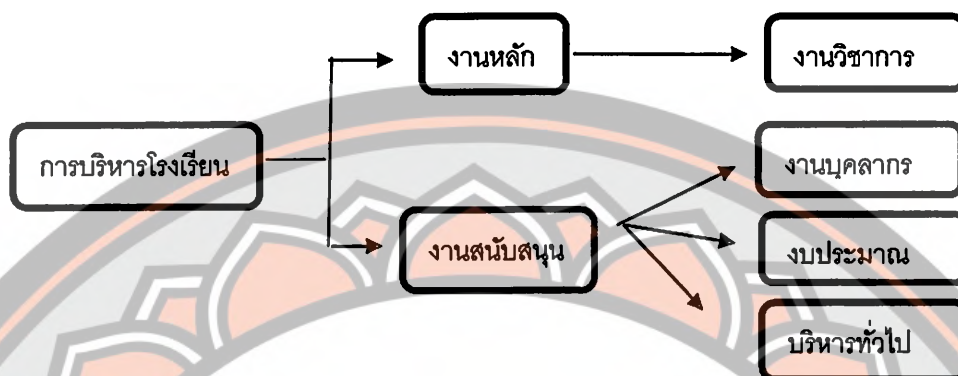
1. Decision – Making การวินิจฉัยสั่งการ
2. Programming การจัดโครงการ
3. Stimulation การกระตุ้นการทำงาน
4. Co – ordinating การประสานงาน
5. Appraising การประเมินผลงาน

รัสเซลล์ ที เกรกก์ (Russell T. Gregg, 1957, p. 274 อ้างถึงใน อนุชัช โหมดประดิษฐ์, 2547, น. 18) ได้พยายามที่จะประมวลการบริหารและสรุปได้เป็น 7 ประการซึ่งมีแตกต่างจากกระบวนการดังกล่าวข้างต้นอยู่ 2 ประการคือ Communication และ Influencing

1. Decision – Making การตัดสินใจ
2. Planning การวางแผน
3. Organizing การจัดองค์การ
4. Communication การสื่อสาร
5. Influencing การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน
6. Co – ordinating การประสานงาน
7. Evaluation การประเมินผลงาน

แต่ละกระบวนการดังกล่าวข้างต้นมีขั้นตอนและวิธีการซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องให้ความสนใจศึกษาในรายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ถูกสถานการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีอำนาจในการควบคุมดูแลบังคับบัญชาผู้ร่วมงานและบริหารงานกิจการต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล และตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษา ทุกๆ ด้านสำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารงาน แต่ละสถานศึกษาแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

คิมบรอกห์ และนันเนอรี (Kimbrough and Nunnery, 1976, p. 164) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาเป็น 8 งานด้วยกันคือ 1) งานบริหารหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา 3) งานธุรการ 4) งานบริหารบุคคล 5) งานกิจการนักเรียน 6) งานสภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 7) งานด้านการประเมินผลการวิจัย 8) งานสร้างความเชื่อถือจากประชาชน ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนภารกิจหลักของสถานศึกษาจะต้องบริหารโดยยึดงาน ทั้ง 4 ด้านเป็นแนวทาง ดังนี้



ภาพ 1 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2537, น. 58

การบริหารงานวิชาการ สุธี กิตติคุณ (2532, น. 13) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนทุกด้าน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2539, น. 113) ได้ให้ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่าเป็น การควบคุมหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียนการจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการ การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินมาตรฐานโรงเรียนเพื่อปรับปรุงโรงเรียน ตลอดจน การตรวจเยี่ยมและนิเทศการศึกษาแก่โรงเรียนเกี่ยวกับการเรียนการสอนมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดความรู้พัฒนาสติปัญญาให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาท อำนาจ หน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการมีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระคล่องตัวสามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตามโดยเหตุที่สถานภาพการเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบ หลักการหรือวิธีการจัดระเบียบองค์กรบริหารของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมี ความเป็นอิสระ

มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ไว้ หรือ เทียบกับกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเช่นองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เทศบาล เป็นต้น ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 284 บัญญัติไว้เพื่อรับรองหลักการแห่งความอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งหลักการ ดังกล่าวนี้เป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) และการจัดระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกำหนดไว้เช่นนั้นโดย จัดระเบียบบริหารราชการเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น สำหรับกรณี การจัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดระเบียบบริหารเป็นราชการบริหารส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลโดยเขตพื้นที่การศึกษายังเป็นส่วน ราชการที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง คือ สังกัดกระทรวงหรือกรมและได้กำหนดอำนาจ หน้าที่ ของเขตพื้นที่

การศึกษาไว้ในกฎหมายว่ามีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ในลักษณะที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจ หน้าที่ให้ทำสำหรับในกรณีของสถานศึกษาถึงแม้กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ตามแต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางและมีได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตาม กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ บริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใดแม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลแต่ความเป็นนิติบุคคล ของสถานศึกษาก็ไม่เหมือนกับนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางกว่า ในกรณีของสถานศึกษาหากจะเทียบเคียงได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดตามกฎหมายว่า ด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัดได้อย่างอิสระเหมือน อย่างองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นหากแต่ยังต้องรับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติ อีกทั้ง การจัดซื้อจัดจ้างก็ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้นดังนั้นการเป็นนิติ-บุคคลของสถานศึกษา จึงมิใช่ว่าสถานศึกษาจะใช้ อำนาจหน้าที่ได้เองโดยอิสระปราศจากขอบเขตของกฎหมาย เช่น สถานศึกษาไม่อาจจำนองที่ดินที่ มีผู้บริจาคให้สถานศึกษาไม่สามารถกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือหน่วยธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการให้

กู้ยืมเงิน หรือดำเนินการนอกจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือนอกขอบวัตถุประสงค์ ในการจัดตั้งสถานศึกษาหรือดำเนินการในเรื่องอื่นเรื่องใดที่กฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น การจัดทำงบประมาณต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

จันทราณี สงวนนาม (2545, น. 11); สมพงษ์ เกษมสิน (2514, น. 13 -14 อ้างถึงใน อนุชัย ไหมตประดิษฐ์, 2547, น. 20) การบริหาร มีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือหรือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ จะก่อให้เกิด

ความร่วมมือของกลุ่ม อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่มที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษานั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทฤษฎีการบริหารในระยะเริ่มแรกมีลักษณะเป็นเพียงแนวคิดหรือข้อเสนอที่ไม่ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นยุคบุกเบิกทางทฤษฎีรุ่นแรก ต่อมาก็เริ่มมีการพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารขึ้นมาอย่างมีหลักการ เป็นยุคที่ค้นหาค้นคว้าและได้วิวัฒนาการสู่ยุคที่ค้นหาค้นคว้าเชิงพฤติกรรม ยุคที่ค้นหาค้นคว้าเชิงปริมาณและยุคที่ค้นหาค้นคว้าร่วมสมัยในปัจจุบัน ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, น. 30 – 31) ได้แบ่งทฤษฎีการบริหารไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีที่ค้นหาค้นคว้าค้นคว้า แบ่งเป็น 3 ทฤษฎี คือ
 - 1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน
 - 1.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการมุ่งกำหนดหลักการทางการบริหารไว้และเชื่อว่าหากมีการฝึกอบรมจะทำให้สามารถเป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้
 - 1.3 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการที่มุ่งเน้นความเป็นเหตุผลในองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร

2. ทฤษฎีทักษะเชิงพฤติกรรม มีจุดเน้นอยู่ที่การศึกษาเพื่อความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะต่อบุคลากรในหน่วยงานว่าไม่ได้ต้องการปัจจัย จูงใจด้านเศรษฐกิจหรือกายภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นมนุษย์สังคมที่ต้องการปัจจัยจูงใจด้านสังคม ด้วย ทักษะดังกล่าวนำไปสู่ความเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์และตระหนักถึงความจำเป็นของการบริหารว่าควรมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นด้วย

3. ทฤษฎีทักษะเชิงปริมาณ ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติ และข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

3.1 หลักการบริหารศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพจากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติมาประกอบ

3.2 หลักการบริหารเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมุ่งจัดการเรื่องของการผลิตและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

3.3 หลักการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ซึ่งมุ่งออกแบบระบบสารสนเทศและการนำไปใช้โดยสร้างระบบฐานข้อมูลที่อาศัยคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐาน

4. ทฤษฎีทักษะร่วมสมัย ประกอบด้วย

4.1 หลักการบริหารเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ปัจจัยป้อนออก และข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งในการบริหารนั้นผู้บริหารต้องคำนึงถึงลักษณะต่างๆ ของความเป็นระบบเปิดมาใช้ให้เป็นประโยชน์

4.2 หลักการบริหารตามสถานการณ์ โดยมีความเชื่อว่าจะไม่มีวิธีการทำงานใดที่ดีที่สุด สำหรับทุกสถานการณ์ผู้บริหารต้องมีทักษะเชิงมนทัศน์ค่อนข้างสูงเพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทำให้สามารถตัดสินใจเลือกหลักการหรือวิธีการที่เหมาะสมได้ ดังนั้นการนำทฤษฎีการบริหารสู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความรู้ในเชิงทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้า (เป็นศาสตร์) และความมีประสบการณ์จากการฝึกฝน อบรมหรือจากการทำงาน (เป็นศิลปะ) การที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถนั้น

อำนาจและการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีหลายวิธีซึ่ง เสนาะ ตีเยวาร์ (2535, น. 22-23) ได้แบ่งอำนาจเป็น 6 วิธี คือ

1. วิธีบอก (Tell Approach) เป็นการบอกโดยตรงถึงการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารโดยไม่ต้องถามความคิดเห็น

2. วิธีบอกและชี้แนะ (Tell and Sell Approach) ซึ่งขณะบอกก็จะพยายามชักจูงชี้ให้เห็นถึงผลดีผลเสียเพื่อให้เห็นคล้อยตามด้วย

3. วิธีบอกและฟัง (Tell and Listen Approach) บอกและฟังความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

4. วิธีถามและบอก (Ask and Tell Approach) ถามข้อมูลก่อนแล้วจึงบอกถึงการตัดสินใจของเขา

5. วิธีถามและฟัง (Ask and Listen Approach) ใช้วิธีถามปัญหาและฟังคำตอบโดยไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ออกมาให้ปรากฏว่าเห็นด้วยหรือเห็นด้วย

6. วิธีร่วมกันแก้ปัญหา (Problem Solving Approach)
การใช้อำนาจของผู้บริหารจากฐานต่างๆ ตามแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven) นั้นได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม พอสรุปได้ดังนี้

1. การใช้อำนาจจากฐานการให้รางวัล

อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้รางวัลพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จุดแข็งของอำนาจชนิดนี้อยู่ที่การดึงดูดใจของรางวัลและขอบเขตของความแน่นอนที่ผู้บริหารสามารถควบคุมรางวัล จะเห็นได้ว่าอำนาจการให้รางวัลเกี่ยวข้องกับการยินยอม ซึ่งเป็นความพยายามที่จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันและมีจริยธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับรู้ที่ผู้บริหารนั้นมีอำนาจที่จะให้รางวัลได้จริง เพราะการใช้อำนาจการให้รางวัลจะไม่ได้รับความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางจากผู้ใต้บังคับบัญชาการให้รางวัลมักเป็นอิทธิพลเหนือผลตอบแทน และความก้าวหน้าที่ในอาชีพ เช่น ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ที่จะเพิ่มเงินเดือน โบนัสหรือผลตอบแทนหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอื่นๆ เพื่อการสนับสนุนหรือการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้อำนาจการให้รางวัลยังมาจากการควบคุมเหนือผลประโยชน์ที่เป็นนามธรรม เช่น การเลื่อนขั้น การให้งานที่ดีกว่า การกำหนดภาระงานที่ดีกว่า การให้งบประมาณมากกว่า การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากกว่า การให้ความไว้วางใจให้ความรักความเอ็นดู การยอมรับ การยกย่องชมเชยหรือการให้เกียรติอย่างเป็นทางการในความสำเร็จ และการให้สัญลักษณ์ทางสภาพต่างๆ เช่น ที่ทำงานใหญ่โต หรือมีที่จอดรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น (รศสุคนธ์ พหลเทพ, 2527, น. 67)

อันตรายของการใช้อำนาจในการให้รางวัล คือ ผู้บริหารต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีพอๆ กับภาระงาน ซึ่งส่วนใหญ่ชอบที่จะรับการจูงใจภายในด้วยรางวัลที่เกิดจากการเรียนรู้งาน หรือในฐานะของความรู้สึกพึงพอใจ และความสำเร็จจากงานที่ทำได้หรืองานที่น่าสนใจและท้าทาย

มากกว่ารางวัลภายนอกทั้งในรูปของวัตถุและนามธรรม ซึ่งอาจจะทำลายความสนใจในงานหรือ
 จูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Northcraf and Neala, 1990, pp. 332-333)

2. การใช้อำนาจจากฐานอำนาจการบังคับหรือการลงโทษ

การใช้อำนาจการบังคับนี้ ผู้บริหารจะให้เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนทำในสิ่งที่ถูกต้อง
 แต่การใช้อำนาจนี้สามารถจะมีผลกระทบตรงกันข้ามได้เหมือนกัน การใช้อำนาจการบังคับให้
 มีประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ถ้าใช้มากเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้น
 แม้คนจะยินยอมตามแต่ก็เพราะความกลัว จะสร้างผลผลิตมากและไม่ใช่ว่าทางที่จะสร้างองค์กร
 ให้มีประสิทธิผล แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจนี้ต่อคนที่มีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพอใจจะ
 นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าผู้บริหารไม่ดูแลมาตรฐานและคุณค่าขององค์กร
 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เคารพนับถือผู้บริหาร (Lyuch, 1993, pp. 34-35)

การใช้อำนาจการบังคับมักมีผลในทางลบ จะเป็นการเพิ่มความกดดันต่อสมาชิกของ
 กลุ่มที่จะปรองดองกัน สมาชิกของกลุ่มจะหลีกเลี่ยงและขึ้นขอบในตัวผู้บริหารน้อยลงและจะทำอะไร
 ตามที่เขาต้องการ ถ้ารุนแรงเกินไปจะเกิดการต่อต้าน ประท้วง หรือหยุดงาน หรือถ้าการบังคับไม่
 ยุติธรรม หรือไม่เป็นการสมัครใจในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะหาทางให้
 การแลกเปลี่ยนเท่าเทียมกันโดยการแก้แค้น การใช้อำนาจการบังคับให้เกิดผลดีและมีประสิทธิผล
 สูงควรใช้ในกรณีที่มีสภาพเร่งรีบ หรือในสภาพงานที่มีความกดดันสูง จะรอช้าหรือเสี่ยงต่อ
 การสูญเสียไม่ได้ ในการใช้อำนาจนี้ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเสมอภาคและ
 เป็นธรรม ต้องแน่ใจว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารที่แสดงออกมาจะไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด หรือส่อไป
 ในทางเล่นพวกหรือการลำเอียงใดๆ ทั้งสิ้น ผู้บริหารต้องรักษาความเคารพ เชื่อถือ ความมั่นคง
 หลีกเลี่ยงภาพที่เป็นศัตรู และใช้มาตรการและการลงโทษที่เหมาะสม (How and Miskel, 1991,
 p. 53 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, น. 80-89)

3. การใช้อำนาจจากฐานอำนาจตามกฎหมาย

เป็นการใช้อำนาจที่เกิดจากการใช้กฎหมายหรือระเบียบแบบแผน ตลอดจนข้อบังคับ
 ต่างๆ อำนาจที่ผู้บริหารได้มาจากการดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งใช้อำนาจในการสั่งการบังคับบัญชา
 ตามข้อตกลงที่ระบุไว้ และผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นจะมีความผิดตาม
 กฎระเบียบที่วางไว้แต่ต้น อำนาจนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยทั่วไป
 มักเรียกว่า "อำนาจหน้าที่" (Authority) หมายถึง อำนาจที่ถูกกำหนดให้มีขึ้นตามลักษณะหน้าที่ที่
 จะต้องปฏิบัติอำนาจหน้าที่จะเป็นอำนาจหลักที่เห็นได้แน่ชัดมากกว่าอำนาจที่เกิดขึ้นจากพื้นฐาน
 อื่นๆภายในองค์กร ทั้งนี้การใช้กฎหมายย่อมแตกต่างจากการบีบบังคับโดยตรงและจากการจูงใจ

ด้วยรางวัล เพราะว่าได้เกิดการยอมรับการสมเหตุสมผลในกฎเกณฑ์เหล่านั้นขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายในตัวบทกฎหมายนั้นจะต้องมีบทลงโทษ หากเกิดการไม่ปฏิบัติตามขึ้นมา กฎหมายทั้งหลายที่มีอยู่เป็นเพียงกฎหมายที่กำหนดขึ้นไม่ว่าจะเป็นจารีตประเพณีหรือบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มิได้มีผลบังคับเกิดขึ้นได้เอง จำเป็นต้องมีคนเข้ามาจัดการ ตัวอย่างเช่น รัฐหรือหน่วยราชการใดไม่ว่าจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม ล้วนเป็นนิติบุคคล คือ เป็นบุคคลโดยสมมุติ ทำการใดเองไม่ได้ต้องใช้คนทำแทนจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดตำแหน่ง และต้องระบุนภารกิจหรือหน้าที่ของตำแหน่งนั้น และเพื่อภารกิจหรือหน้าที่นั้นบรรลุดึงให้อำนาจแก่ตำแหน่งนั้น ภารกิจหรือหน้าที่จึงเป็นตัวกำหนดและเป็นที่มาของอำนาจนั้นเป็นของตำแหน่งไม่ใช่ของตัวคน และมีไว้เพื่อปฏิบัติภารกิจที่เป็นหน้าที่ซึ่งต้องไม่ใช้อำนาจโดยอ้างว่าเป็นเอกสิทธิ์หรือสิทธิส่วนตัวไม่ได้ ในการใช้อำนาจตามกฎหมายนั้นมีวิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องพึงระมัดระวังเป็นอย่างมาก วิธีนั้นก็ คือ การลงโทษทางวินัย เพราะทั้งนี้การลงโทษทางวินัยอาจจะยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมก็ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537, น. 277)

การยอมรับในการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้บังคับบัญชาที่จะสั่งการหรือมีคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนั้น เซสเยอร์ บาร์นาร์ด (Chesyer Barnard, 1940, p.63 อ้างถึงใน ชาญชัย อาจีนสมาจาร, 2543, น. 91) ได้ชี้ให้เห็นเงื่อนไขที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่ง 4 ประการ คือ

1. เข้าใจคำสั่ง
 2. เชื่อว่าคำสั่งนั้นสัมพันธ์กับความสนใจส่วนบุคคล
 3. สามารถรับคำสั่งนั้นสัมพันธ์กับความสนใจส่วนบุคคล
 4. เชื่อว่าคำสั่งนั้นสัมพันธ์กับความสนใจส่วนบุคคล
4. การใช้อำนาจจากฐานอำนาจการอ้างอิง

อำนาจจากการอ้างอิงเป็นการชื่นชมศรัทธา ประทับใจ มีความสนใจและชื่นชอบในตัวผู้บริหาร ดังนั้นการใช้อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความผูกพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาจะชื่นชอบและอยากทำตนให้เหมือนกับผู้บริหารที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเอาใจใส่ มีความยุติธรรม ฯลฯ

จากข้อเสนอแนะในการวิจัยของ นวล กัลป์ยาณธรรม (2530, น. 14) ได้เสนอเป็นแนวทางในการบริหารงานโรงเรียนไว้ว่า การใช้อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารควรสร้างเสริมบุคลิกลักษณะให้เป็นที่ประทับใจในการพูด การแต่งกาย มีพฤติกรรมทางการบริหารที่แสดงถึงคุณธรรมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถทำให้ครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกอยากเป็นพวกพ้อง เกิดความเคารพรักและศรัทธา มีความภูมิใจใน

ตัวผู้บริหาร และมีความปรารถนาเอาแบบอย่าง อันจะเป็นผลต่อการปกครอง บรรยาภาคในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำผลไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, น. 208) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่เป็นที่ยอมรับนับถือยกย่องมากอยู่แล้ว การใช้อำนาจอ้างอิงที่มีอยู่เพียงอย่างเดียวก็อาจเพียงพอแล้ว ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะนิยมเลื่อมใสและอยากที่จะเป็นเช่นนายของตนตามที่เป็นอยู่ความนิยมเลื่อมใส และให้การยอมรับนับถือต่อผู้บริหารนี้ นับว่ามีความสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีอยู่บ้าง เพราะถ้าขาดหายไป การไม่ยอมรับก็จะเกิดขึ้นยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเคารพนับถือ ไม่เชื่อฟังคำสั่งสอนหรือการแสดงอาการ “หน้าไหว้หลังหลอก” ก็อาจเกิดขึ้นจนทำให้ภาพพจน์ของผู้บริหารเสียได้

5. การใช้อำนาจจากฐานที่เกิดจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถความชำนาญมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรแล้วทำให้ผู้บริหารมีอำนาจเหนือผู้อื่น คือผู้อื่นมักจะยอมเชื่อฟังหรือยอมทำตามไม่กล้าโต้เถียงเมื่อคนอื่นยอมรับและเชื่อถือแล้ว ผู้บริหารก็อาจชักจูงหรือนำให้คนอื่นกระทำในสิ่งที่ประสงค์ได้โดยง่ายอย่างไรก็ดีความรู้ในที่นี้จะต้องมีสถานบันรองรับ เช่น จบปริญญาเอก จบปริญญาโท เป็นต้น (อุทัย หิรัญโต, 2542, น. 159) ถ้าไม่มีสถานบันรองรับก็ต้องมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ใครมีความรู้มากและรู้ดีก็มีอำนาจมากกว่าคนอื่น อนึ่งความรู้ในที่นี้หมายรวมถึงประสบการณ์ความถนัดและทำงานในด้านนั้นๆ มานานด้วย การใช้อำนาจจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญนี้ว่า การใช้อำนาจแบบนี้เกิดจากการที่ผู้ถูกใช้อำนาจ “ยอมรับนับถือคุณวุฒิ” บางประการของผู้ใช้อำนาจในฐานะที่เขาเป็นผู้รู้มากกว่า ดังนั้นถ้าหากผู้ใช้อำนาจเกิดจากความคิดที่ว่าชาติวุฒิและวัยวุฒิเป็นที่มาของคุณวุฒิด้วยแล้ว ผู้มีชาติวุฒิและวัยวุฒิก็อาจได้รับการยอมรับนับถือ เช่นกัน การยอมรับนับถือนี้จะต้องถึงขั้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยจึงเรียกว่าเป็นการใช้ความรอบรู้เป็นพื้นฐานของอำนาจ ฉะนั้นเมื่อพิจารณาถึงประเด็นนี้กันแล้ว คำกล่าวที่ว่านักวิชาการไม่มีอำนาจอะไรนั้นจึงไม่เป็นความจริง ถ้าหากนักวิชาการสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและปฏิบัติตามได้

จากแนวคิดนักวิชาการที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจจากฐานอำนาจต่างๆ ดังกล่าวมานี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงอำนาจ วิธีการได้มา และรู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนประสบผลสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบผลสำเร็จบางคนได้มา แล้วรักษาอำนาจไว้ไม่ได้ เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกที่ดี แต่กระทำไปเพื่อ

ประโยชน์ส่วนตนหรือพรรคพวก จึงเป็นสาเหตุให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรถดถอยลง พฤติกรรมในการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนอาจแสดงได้ในรูปของการกระทำดังต่อไปนี้

1. ความไม่ซื่อสัตย์ (Dishonest) ในการทำงาน เช่น การบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร หรือใช้ข้อมูลขององค์กรไปเพื่อเสริมสร้างประโยชน์ของตนเอง

2. ใช้ช่องว่างของระเบียบ กฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

3. ความไม่เคารพในกฎหมาย

4. การลงโทษลูกน้องที่ซื่อสัตย์ หรือผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็น

5. การละเลยเพิกเฉยต่อผู้มาติดต่อขอรับบริการ

6. ปกปิดความผิดโดยร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นในการทำผิด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, น. 162) ที่มีข้อเสนอเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารโดยไม่มีเหตุอันควร 5 ประการ ดังนี้

1. การหวงเหนี่ยวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ

2. ไม่ปรึกษาอีกฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ ทั้งที่มีผลต่อฝ่ายนั้น

3. ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญ จนกระทั่งไม่มีเวลาพอ

4. ให้คนอื่น ๆ ได้เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ แล้วเลือกตัดสินใจข้างที่พวกตนได้ประโยชน์

5. ย้ายบุคคลโดยไม่สนใจความรู้ความสามารถ

ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้อำนาจในการออกคำสั่งเพื่อให้คน “ทำตาม” เท่านั้น แต่ควรให้ทุกคนในองค์กรมีสิทธิมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นร่วมตัดสินใจและเห็นความสำคัญจนเขายินดีเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นด้วยความเต็มใจในที่สุด ซึ่งจะ使他ทำงานด้วยความกระตือรือร้นและเอาจริงเอาจังมากกว่าการใช้อำนาจในการมอบหมายงานให้เท่านั้น ตามความเข้าใจของบุคคลอื่นและในความเป็นจริง ผู้บริหารจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง เช่น การได้รับโอกาส มากกว่า ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลข่าวสารจากหน่วยเหนือ ไม่ว่าจะ เป็นการใช้เวลาในการออกจากที่ทำงาน สามารถเลือกงานบางอย่างที่ชอบหรือไม่ชอบ การมีสิทธิไปดูงาน ฯลฯ ดังนั้นในการใช้อำนาจจึงควรคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่า มีการยอมรับหรือเต็มใจในตัวผู้บริหารหรือไม่ทั้งด้านความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่เป็นภาพรวมของผู้บริหารในการบริหารงานแต่บางที่ก็ต้องมีการใช้อำนาจเพื่อระงับเหตุการณ์ฉุกเฉินรุนแรงไม่สงบสุขที่เกิดขึ้นในองค์กรได้บ้างแต่ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้นต้องมีกฎหมายรองรับ เป็นอำนาจที่ตนมีอยู่จริง และต้องเป็นการกระทำไปโดยความบริสุทธิ์ใจไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนเองแอบแฝง ซึ่งการใช้อำนาจที่ตินั้น ไสรัจ แสนศิริพันธ์ (2537, น. 179) ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารดังนี้

1. เป็นอุปกรณ์ในการปกครองได้อย่างดีถ้าปกครองด้วยคุณธรรม และความยุติธรรม

2. ใช้ควบคุมให้เกิดความสงบเรียบร้อย

3. เป็นการบรรลุถึงความเป็นประชาธิปไตย

4. เป็นอุปกรณ์ที่ต้องนโยบาย เพื่อบรรลุประสงค์

5. เป็นสิทธิอันชอบธรรมของผู้มีอำนาจบริหาร

เนื่องจากอำนาจมีความสำคัญต่อองค์กรและการใช้อำนาจอาจก่อให้เกิดผลดีและผลเสียได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักทำความเข้าใจและบริหารในเรื่องอำนาจให้ดี ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2537, น. 100) ได้เสนอแนวทางในการบริหารเรื่องอำนาจไว้ 5 ประการ

1. พยายามที่จะซื่อสัตย์จริงใจกับผู้อื่น เป็นธรรมชาติและความจริงที่ว่าในการที่คนหนึ่งดีต่ออีกคนหนึ่ง ผลที่ได้ก็คือคนนั้นจะดีตอบด้วย

2. หลีกเลี่ยงการดิ้นรนต่อสู้เพื่ออำนาจโดยไม่จำเป็น โดยการระบอบอย่างชัดแจ้งถึงเป้าหมายและอำนาจหน้าที่มากกว่าหน้าที่การงาน โครงสร้างเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กร ผู้ออกแบบโครงสร้างจึงได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการควบคุมเรื่องอำนาจ

3. อธิบายต่อผู้อื่นที่ว่าองค์กรมีการประนีประนอมและมีข้อตกลงทางจิตวิทยาระหว่างองค์กรกับตัวบุคคลถึงความต้องการ ความคาดหวังและทัศนคติ และสิ่งที่จำเป็นคือการเจรจาต่อรองกัน

4. เข้าใจว่าไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ต้องการอำนาจ

5. คำหนึ่งถึงว่าองค์กรได้รวมเอากลุ่มต่างๆกันที่มีความคาดหวังที่ต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน การดิ้นรนซึ่งอำนาจและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกิดขึ้น

ธงชัย ชันอัสวะ (2541, น. 30) กล่าวว่า การใช้อำนาจจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งบุคคลและด้านอื่นๆ

ฐานอำนาจและการใช้อำนาจที่กล่าวมาส่วนใหญ่จะแบ่งคล้ายคลึงกัน แต่ก็จะมี การแตกต่างกันบ้าง ซึ่งในที่นี้ เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982, p.189 อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, น. 302) ได้แบ่งฐานอำนาจดังนี้ คือ

1. อำนาจให้คุณให้โทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้นำที่มีอำนาจให้คุณให้โทษสูง มองเห็นว่าเป็นการจูงใจให้ยินยอมปฏิบัติตาม เพราะการปฏิบัติตามจะนำไปสู่การลงโทษทางวินัย เช่น การบกพร่องในหน้าที่ ภาคทัณฑ์ หรือการไล่ออกจากงาน

2. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงเท่าใดอำนาจตามกฎหมายมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเท่านั้นผู้นำ

ที่มีอำนาจตามกฎหมายสูงสุดจงใจให้ปฏิบัติ หรือมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ เพราะพวกเขาทั้งหลาย รู้สึกว่าบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กร มีสิทธิที่จะคาดหมายว่าคำสั่งคำแนะนำต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม

3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของการมีความเชี่ยวชาญ การมีทักษะ และการมีความรู้ของผู้ นำ ซึ่งโดยการยกย่องนับถือ ทำให้มีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงมองเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่จะเื้อ้อำนวยพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอื่น การยอมรับ ยกย่อง นับถือนำไปสู่การยินยอมปฏิบัติตามที่เป็นความประสงค์ของผู้ นำ

4. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้ นำที่จะให้รางวัล บำเหน็จความดีความชอบแก่บุคคลอื่น ซึ่งเชื่อว่าการยินยอมปฏิบัติตามจะนำไปสู่สิ่งจูงใจ ผลประโยชน์เกื้อกูลทางบวก เช่น เงินเดือน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

5. อำนาจบารมี (Referent Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ นำ ผู้นำที่มีอำนาจบารมีสูงโดยทั่วไปแล้วจะได้รับการนิยมชมชอบ และนับถือศรัทธาจากบุคคลอื่น เพราะบุคลิกภาพความนิยมชมชอบ การนับถือศรัทธา และการปฏิบัติต่อผู้ นำเช่นนี้ทำให้ผู้นำอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

6. อำนาจข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของการมีหรือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ซึ่งบุคคลอื่นๆพิจารณาสังเกตเห็นว่า มีประโยชน์หรือคุณค่าต่อพวกเขา อำนาจนี้มีอิทธิพลต่อคนอื่น เพราะพวกเขาต้องการได้ข่าวสารข้อมูลนี้ หรือต้องการที่จะเข้าไปคลุกคลีมีส่วนร่วมในข้อมูลข่าวสารนี้ด้วย

7. อำนาจการเชื่อมโยง (Connective Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของ "ความสัมพันธ์" ของผู้ นำกับบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร ผู้นำที่มีอำนาจการเชื่อมโยงสูง จงใจให้บุคคลอื่นยินยอมปฏิบัติตามได้ เพราะพวกเขามีจุดหมายที่จะได้รับความดีความชอบ หรือหลีกเลี่ยงความไม่ชอบ ความลำบากใจจากความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยอำนาจนั้น

จากที่กล่าวพอจะสรุปได้ว่า อำนาจที่อยู่ในตัวของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจตามคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งนักวิจัยที่กล่าวมาได้นำเสนอแบ่งให้ชัดเจน

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เนื่องจากความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ถือว่ามีความแหลมคม และเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ ความเฉียบคมในการตัดสินใจ นั่นคือการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันเวลาจะนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจขององค์กรและการบริหาร ซึ่งจะได้ทำการศึกษารายละเอียดต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

Peter M. Blau (2008, น. 53 อ้างถึงใน อนงศ์ แสงแก้ว, 2548, น. 22) โดริซี (Dorsey) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร ขณะที่ บลาว และสก๊อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าวกแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหานั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม

D.W. Talyer (1999, น. 48 อ้างถึงใน อนงศ์ แสงแก้ว, 2548, น. 22) เทเลอร์ (Talyer) กล่าวว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาที่แตกต่างออกไปแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ออกมา การตัดสินใจเป็นการเลือกที่จะปฏิบัติและแก้ปัญหา เป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ

Herbert A. Simon (1976, น. 241 อ้างถึงใน ภาวดี อนันนาวิ, 2553, น. 158) ไชมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆอยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดข้อมูลที่ดีพอ นอกจากนั้น นิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเอง ก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทางใดได้

Newman (1997, น. 225 อ้างอิงใน อนงศ์ แสงแก้ว 2548, น. 23) นิวแมน และวอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมากยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่อไปว่า “การวางแผน การตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน”

จากความหมายที่ได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหาร เพราะการบริหารคือการแก้ปัญหาเพื่อให้งานต่างๆขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความหมายการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, น. 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการหมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการคือ การตั้งใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

บรรยงค์ โตจินดา (2548, น. 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, น. 175) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุงยากกลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

ภารดี อนันต์นาวิ (2553, น. 159) การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์กร จะเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการณ์เป็นผู้นำอย่างมาก ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงานเพราะผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงความอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นสาเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ดีก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

กิตติ ภัคตีวัฒน์กุล (2546, น. 7) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการคัดเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ไขปัญหา

ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์ (2549, น. 99) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

ธรร สุณสรายุทธ (2550, น. 88) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการหลังการวิเคราะห์ปัญหาแล้วว่าปัญหาใดเป็นอย่างไร ควรพิจารณาเลือกแก้ปัญหาใด เรียกว่ากระบวนการตัดสินใจ โดยพิจารณาทางเลือกและเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุดตามที่ตั้งไว้

พระครูโกวิทหนพการ (2549, น. 7) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือกปฏิบัติจากหลายทางเลือก และต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่เรื่องเล็กจนถึงเรื่องใหญ่ การตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งในการวางแผน การตัดสินใจต้องการความรวดเร็วด้วยการแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาสั้น และยังเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันทุกคน

เสนห์ อัครวมงคล (2552, น. 8) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายๆ ทาง โดยอาศัยข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ของผู้ที่จะตัดสินใจ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่วัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, น. 450) บัญญัติไว้ว่า การตัดสินใจ เป็นคำกริยา หมายถึง ตกลงใจ ตามนัยศัพท์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตกลงใจของบุคคลในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนร่วม และสำหรับนักวิชาการไทย ได้มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้

จากความหมายที่ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง เป็นกระบวนการในการเลือกจากตัวเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะตัวเลือกเหล่านั้นมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงองค์กร การตัดสินใจ ช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้น การวางแผนในองค์กร การจัดทีมงาน การสั่งงาน การให้ความร่วมมือ และการควบคุมล้าวนแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ประเภทของการตัดสินใจ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552, น. 216) กล่าวว่า การตัดสินใจตามตามปัญหาต่างๆ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การตัดสินใจที่กำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว (Programmed Decision) และการตัดสินใจที่ยังไม่ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจ (Non-Programmed Decision)

1. การตัดสินใจที่กำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว การตัดสินใจประเภทนี้มักใช้กับปัญหาที่พบในองค์กรเป็นประจำ หรือเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกทำให้ผู้บริหารทราบลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด และสามารถกำหนดวิธีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า เมื่อผู้บริหารเผชิญกับปัญหาดังกล่าวก็สามารถนำวิธีที่กำหนดไว้มาแก้ไขได้ทันทีวิธีการที่กำหนดในที่นี้หมายรวมถึง นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้มีการประกาศใช้ในองค์กร

2. การตัดสินใจที่ยังไม่ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจ การตัดสินใจประเภทนี้มักใช้ปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือนานๆ จึงเกิดขึ้นครั้งหนึ่ง และปัญหาดังกล่าวก็ไม่มีลักษณะที่ชัดเจน จึงทำให้ผู้บริหารไม่ทราบลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียด และไม่สามารถกำหนดวิธีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าได้ ผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดๆ ขององค์กรมาเป็นเครื่องมือใช้ในการตัดสินใจได้ หากแต่ต้องอาศัยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า แล้วนำประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา

สมยศ นาวิการ (2537, น. 144) กล่าวว่า ประเภทของการตัดสินใจจะแตกต่างกันมาก ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการตัดสินใจของพวกเขา โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed and Nonprogrammed Decisions) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นไปตามนิสัย กฎ หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงานบางอย่าง ทุกองค์กรมีนโยบายที่เขียนไว้หรือไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อทำให้เกิดความง่ายในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ โดยการจำกัดหรือขจัดทางเลือกในหลายๆกรณี เช่น เราจะไม่มีควมกังวลว่าต้องให้เงินเดือนกับพนักงานใหม่เป็นจำนวนเท่าไร องค์กรมักจะกำหนดเงินเดือนขั้นเริ่มต้นของพนักงานไว้แล้ว ในทำนองเดียวกันเราอาจนึกถึงปัญหาประจำวันที่เราต้องเผชิญในแต่ละวัน นิสัยของเราช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว

การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า คือ ในกรณีที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งมีความซับซ้อนหรือเป็นข้อยกเว้นที่ไม่ไปตามนโยบายที่กำหนดไว้แล้ว ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องทำการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางอย่าง เช่น เราจะมีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรอย่างไร เราจะกระทำอย่างไรกับสายผลิตภัณฑ์ที่ประสบความล้มเหลว ความสัมพันธ์ต่อชุมชนจะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร โดยข้อเท็จจริงแล้ว ปัญหาสำคัญส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ต้องการการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งสิ้น ความสามารถของการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า จะช่วยในการแยกแยะระหว่างผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารต้องให้ความสามารถทางด้านความคิดสร้างสรรค์และดุลพินิจในการแก้ปัญหาของพวกเขาเป็นอย่างมาก ในกรณีของการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้น้อยมาก เนื่องจากปัญหาที่พวกเขาเผชิญอยู่ต้องการผลลัพธ์ใหม่ๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ โปรแกรมของการฝึกอบรมทางการบริหารเป็นจำนวนมาก จะพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้บริหารทางการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าให้ดีขึ้น

การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน ความเสี่ยง และความไม่แน่นอน (Decision under Certainty, Risk and Uncertainty) ผู้บริหารตัดสินใจกระทำบางสิ่งบางอย่าง เพราะว่าพวกเขาปรารถนาเป้าหมายบางอย่าง ในกรณีดังกล่าวนี้การตัดสินใจ(เหมือนกับแผนงาน) จะให้ความสำคัญกับอนาคต ผู้บริหารตัดสินใจจ้างพนักงานคนใหม่ เพราะว่าพวกเขาเชื่อว่าพนักงานผู้ี้มีความเหมาะสมกับงานมากที่สุดโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารทำการตัดสินใจภายใต้ภาวะที่แตกต่างกัน 3 อย่าง คือ ความแน่นอน ความเสี่ยง และความไม่แน่นอน เราจะพิจารณาถึงภาวะแต่ละอย่างในตอนนี้

ภาวะของความแน่นอน ภายใต้ภาวะของความแน่นอน ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอทำให้รู้อย่างแน่นอนว่า ผลลัพธ์อะไรของการตัดสินใจของพวกเขาจะเกิดขึ้น เช่น เราต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับกำไรขององค์กรของเรา

ภาวะของความเสี่ยง ภาวะของความแน่นอนจะเป็นข้อยกเว้นมากกว่า ความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรในปัจจุบันนี้ ทำให้ผู้บริหารต้องคาดคะเนในแนวทางที่มีความแน่นอนน้อยลง สำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา ผู้บริหารสามารถรู้ถึงความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่างๆ ที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่พวกเขาไม่สามารถแน่ใจได้อย่างเต็มที่ ว่าผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะเกิดขึ้นจริง

ภาวะของความไม่แน่นอน ถ้าหากว่าเราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่า การเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นรูปใด ภาวะของความไม่แน่นอนจะเกิดขึ้น การตัดสินใจทางการบริหาร ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในขนาดที่แตกต่าง โดยปกติเราอาจจะมีตัวแปรผันหรือข้อเท็จที่ไม่รู้เป็นจำนวนมากเกินไป ที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการคาดคะเนผลลัพธ์ของปัญหาอย่างถูกต้อง การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากมากที่สุด ผู้บริหารที่เผชิญกับการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน สามารถเลือกใช้วิธีการได้หลายอย่างคือ วิธีการเลือกค่าสูงสุดจากบรรดาค่าต่ำสุด (การมองโลกในแง่ร้าย) วิธีการเลือกค่าสูงสุดบรรดาค่าสูงสุด (การมองโลกในแง่ดี) และวิธีการประนีประนอม

ในกระบวนการบริหารงานขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนถึงขั้นปฏิบัติงานนั้นคือ การตัดสินใจ การตัดสินใจจะแตกต่างกันออกไปตามสภาพของปัญหา และปัจจัยหลายๆ อย่าง ซึ่งนักการศึกษาได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้หลายแนวคิด ดังนี้

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542, น. 167) ได้จำแนกแนวคิดการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decision) หมายถึง การตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานตามกฎ และนโยบายซึ่งได้กำหนดทางเลือกและชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจอยู่แล้วเป็นการช่วยให้การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะ ง่ายต่อการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเปิดโอกาสให้นักบริหารเลือกทางเลือกได้น้อยมากเพราะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และเป็นประจำและเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Un Programmed decision) เป็นการตัดสินใจเรื่องที่ไม่เป็นไปตามนโยบายขั้นตอนของการดำเนินการ มีความซับซ้อนเป็นเรื่องพิเศษ ไม่มีการกำหนดรูปแบบ หรือขั้นตอนที่ต้องดำเนินไว้ล่วงหน้า ต้องอาศัยความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการเลือกดังกล่าว เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่เป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การใช้ความสามารถในการตัดสินใจประเภทนี้ โดยถูกต้องเหมาะสมเป็นลักษณะของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการเป็นนักบริหารที่ดีด้วย

ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์ (2549, น. 111) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน (Decision Making Under Certainly) เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจทราบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอนแต่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับสภาวะการณ์นั้น และต้องหาทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ของปัญหานั้น ในกรณีมีข้อจำกัด สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีอื่นๆ เช่น แม่บ้านบางรายที่อยู่ไกลจากตลาด อยู่ในซอยหรือในหมู่บ้านเล็กๆ ยังมีความคิดว่า การมีตู้เย็นเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย จึงต้องไปตลาดทุกวันต้องเสียค่ารถวันละ 20 บาท เดือนหนึ่ง 600 บาทคิดแล้วตกปีละประมาณ 7,200 บาท ซึ่งยังต้องเสียเวลาออกจากบ้านวันหนึ่งๆ เป็นชั่วโมง หรือซื้อสินค้าที่ใกล้บ้านก็มีราคาแพงกว่าและอาจไม่ได้ของสดพนักงานขายคนนี้ก็อธิบายให้แม่บ้านฟังว่า ถ้ามีตู้เย็นจะช่วยประหยัดเงินได้และไม่จำเป็นต้องเอาเงินสดมาซื้อตู้เย็นเพียงแต่เอาค่ารถเดือนละ 600 บาทมาผ่อนตู้เย็นแคปีเดียวก็ได้ทุกอย่างแล้วดีกว่าที่จะไปเสียเงินและเสียเวลานั่งรถโดย ไม่ได้อะไรขึ้นมาเลย แม่บ้านคนนี้ก็ตัดสินใจซื้อตู้เย็น

2. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making Under Uncertainty) เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจไม่ทราบล่วงหน้าว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตมากนักน้อยเพียงใด แต่พอจะมีข้อมูลที่สามารถหาความน่าจะเป็นของเหตุการณ์เหล่านั้นได้ความน่าจะเป็นดังกล่าวอาจได้จากประสบการณ์ในอดีตหรือข้อมูลทางสถิติ การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน จะต้องพิจารณาถึงผลตอบแทนหรือผลจากการสูญเสียที่เกิดจากทางเลือกภายใต้สภาวะหนึ่งๆ แล้วใช้ความน่าจะเป็นของแต่ละสภาวะนั้น ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนเฉลี่ยสูงสุด หรือการสูญเสียเฉลี่ยต่ำสุด

สมยศ นาวิการ (2545, น. 84) คุณภาพของทักษะด้านการตัดสินใจจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ประเภทของการตัดสินใจที่กระทำโดยผู้บริหารระดับต่ำเป็นการตัดสินใจทางด้านการปฏิบัติงานประจำวันหรือเทคนิคอยู่เสมอ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงกว่าอาจจะเป็นการตัดสินใจทางด้านการจัดสรรทรัพยากร หรือการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรโดยส่วนร่วม แต่ตามความสำเร็จขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะให้รายละเอียดในการแก้ปัญหาประจำวันปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอหรือปัญหาที่รู้อยู่แล้ว ดังนั้นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจึงมีระดับความแน่นอนสูง ส่วนการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าจะเกี่ยวข้องกับปัญหาใหม่ที่ไม่สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติงานประจำวันได้ ดังนั้นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าจึงมีระดับของความไม่แน่นอนสูง

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) กฎและนโยบายกำหนดแนวทางที่ต้องปฏิบัติตามในการตัดสินใจ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่แน่นอนทำให้ผู้บริหารมีโอกาสเลือกได้น้อยมาก การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอยู่บนฐานของกฎและนโยบายต่างๆ นาย ก ผู้จัดการบุคคลได้รับคำร้องขอผลตอบแทนในวันลาป่วยที่ไม่ได้ใช้ การตัดสินใจจะกำหนดไว้ล่วงหน้าเพราะว่านโยบายของบริษัทครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ดังกล่าวนี้ พนักงานแต่ละคนมีโอกาสลาป่วยได้ปีละสิบวัน พนักงานจะได้รับผลตอบแทนสำหรับวันลาป่วยใดๆ ที่ไม่ใช่ไปในวันที่ 31 ธันวาคม ของแต่ละปี นาย ก เพียงแต่รับคำร้องขอและตรวจสอบบันทึกของพนักงานเพื่อหาจำนวนวันลาป่วยที่ไม่ได้ใช้เพื่อจ่ายเงินให้เท่านั้นการตัดสินใจดังกล่าวนี้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าเพราะว่านโยบายได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้แล้ว

การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed Decision) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยไม่มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานให้ดำเนินตามเลย นาย ก ผู้จัดการบุคคล ต้องตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย เช่น นาย ก ได้ข่าวสารที่ไม่เป็นทางการว่าหัวหน้างานสี่คนต้องการลาออกจากงาน เพราะว่าพวกเขาขัดแย้งกับผู้บริหารของพวกเขา นาย ก ได้พยายามหาทางแก้ปัญหบริษัทไม่มีกฎหรือนโยบายใดๆ ให้ดำเนินการภายในสถานการณ์นี้เลย เขาพูดกับหัวหน้างานแต่ละคนและพบว่าปัญหาคือความเข้าใจผิดระหว่างผู้บริหารและหัวหน้างาน เขาได้จัดประชุมขึ้นมาเพื่อแก้ความเข้าใจผิดและแก้ไขปัญหได้ในที่สุด

การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้ผลิตคนหนึ่งต้องการขยายตลาดไปที่ต่างประเทศ การขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศต้องพิจารณาปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน เช่น สังคม การเมืองและวัฒนธรรม การตัดสินใจขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศ จึงเป็นการตัดสินใจที่มีลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่งของบริษัทไม่อาจจะกำหนดลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนในการพิจารณาปัจจัยที่สำคัญได้ องค์การเป็นจำนวนมากเลือกผู้บริหารบนพื้นฐานของความสามารถในการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่า การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า มักจะเกี่ยวข้องกับผลที่ติดตามมาภายหลังระยะยาวและมีผลกระทบต่อองค์การมากกว่าการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาของการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า บางครั้งผู้บริหารปฏิบัติต่อการตัดสินใจที่อาจจะกำหนดไว้ล่วงหน้าได้ราวกับว่าเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น ผู้บริหารอาจจะประสบกับความล้มเหลวในการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติของการตัดสินใจที่สำคัญน้อย ต่อไปนี้ชี้ให้เห็นว่าถ้าหากว่าผู้บริหารไม่รู้ว่า การตัดสินใจอะไรที่ควรจะกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วจะทำให้สูญเสียทั้งเวลา และความพยายามของผู้บริหารได้

กิติติมา ปรีดีดิลก (กิติติมา ปรีดีดิลก, 2532 อ้างถึงใน ชมัยภรณ์ ต้นสะเล็ง, 2553, น.18) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจสามารถกระทำได้หลายทาง แล้วแต่ว่าการตัดสินใจนั้นๆ จะยึดหลักอะไรเป็นหลักที่ง่ายที่สุด คือการแบ่งตามลักษณะของผู้ตัดสินใจมี 2 แบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว นิยมใช้กับปัญหาต่างๆ หรือปัญหาเร่งด่วนแต่ต้องระมัดระวังเรื่องการสื่อสารและตีความ หากสื่อสารไม่ดี ผลจากการตัดสินใจอาจเกิดปฏิกิริยาต่อกันขึ้นได้ หากจำเป็นต้องมีการตัดสินใจไปก่อนโดยผู้บริหารคนเดียว ควรจะต้องชี้แจงให้สมาชิกได้ทราบถึงเหตุที่ต้องตัดสินใจไปก่อน

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นมีความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายกันจนเป็นที่ยอมรับกันว่าการตัดสินใจควรได้รับการช่วยเหลือจากคนอื่น เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีที่สุดแต่

การตัดสินใจโดยกลุ่มก็ควรมีข้อระวัง คือต้องให้สมาชิกในกลุ่มได้เข้าใจปัญหาตรงกัน ผลของการตัดสินใจของกลุ่มอาจจะไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุดแต่ขึ้นเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม

บาร์นาร์ด (Barnard, 1956 อ้างถึงในภาวดี อนันต์นาวิ, 2553, น. 161) ได้จำแนกการตัดสินใจเป็น 2 แบบ คือ การตัดสินใจขององค์กร และการตัดสินใจส่วนบุคคล

1. การตัดสินใจขององค์กร (Organization Decision) เป็นการตัดสินใจที่สามารถกระจายอำนาจของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจจะผ่านไปจากบุคคลหลายคนแต่ในท้ายที่สุดจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว

2. การตัดสินใจส่วนบุคคล (Personal Decision) เป็นการตัดสินใจด้วยบุคคลเดียวโดยไม่มีกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้แก่ผู้อื่น

พิบูล ทีปะपाल (พิบูล ทีปะपाल, 2550 อ้างถึงใน สุภวรรณ ธีรวงศ์ษา, 2553, น. 18) ได้แยกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ซ้ำๆ ซากๆ ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจล่วงหน้าเป็นสูตรสำเร็จในการตัดสินใจไว้ได้ เนื่องจากปัญหามีรูปแบบโครงสร้างชัดเจน การตัดสินใจตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจึงช่วยให้ผู้บริหารสะดวกต่อการปฏิบัติ คือยึดถือการตัดสินใจรูปแบบเดิมที่เคยใช้ตัดสินใจมาก่อนเป็นหลัก

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Nonprogrammed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูป นั่นคือ ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยตัดสินใจมาก่อน ดังนั้นการตัดสินใจลักษณะนี้จึงไม่สามารถกำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้าได้ เช่น การตัดสินใจเข้าร่วมกิจการกับบริษัทอื่นดีหรือไม่ หรือการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) เป็นรูปแบบการตัดสินใจไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารระดับสูงของบริษัท (High-level executives) เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติงานระยะยาวให้กับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาหรือพันธกิจ (Philosophy or mission) ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2546, น. 54) ผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งคุณภาพและการยอมรับในการตัดสินใจแม้ว่าบุคคลหลายคนอาจจะไม่เห็นด้วยกันความสำคัญเทียบเคียงของปัจจัยทั้งสองเหล่านี้ ผู้บริหารที่ตัดสินใจเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในที่สุดและเป็นบุคคลที่ต้องประเมินสถานการณ์ เช่น ถ้า

หากว่าเราคิดว่าการตัดสินใจบางอย่างต้องทำและไม่มีทางเลือกทดแทนที่เหมาะสมอย่างอื่นแล้ว การมีส่วนร่วมไม่มีความจำเป็น เราควรตัดสินใจ เราเรียกว่า การตัดสินใจแบบบังคับ การตัดสินใจแบบบังคับมีความถูกต้องตามกฎหมายอย่างสมบูรณ์ และมักจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุด การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น การมีส่วนร่วมที่ไม่จริง เป็นกลยุทธ์ที่เสี่ยงภัยสูง เพราะว่าเราสามารถหลอกหลวง บุคคลบางคนในบางเวลาเท่านั้น และเมื่อพวกเขารู้ว่าถูกหลอกหลวง พวกเขาจะไม่พอใจเป็นอย่างมาก ถ้าหากว่าเราพอใจการตัดสินใจบางอย่าง แต่ยังคงให้โอกาสโต้แย้ง การปฏิบัติของเราควรจะแตกต่างกัน ในการขอความคิดเห็นของบุคคลอื่น เราควรจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเราสงวนสิทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ นี่คือการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ประการสุดท้าย เมื่อเรามีความคิดเห็นบางอย่าง แต่ยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุผลอื่นๆ ดังนั้น การตัดสินใจขั้นสุดท้ายควรจะรับเอาความคิดเห็นของบุคคลอื่นด้วย นี่คือการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน

เมื่อเรากล่าวว่าวิธีการตัดสินใจของเรา-บังคับ ปรึกษาหารือ เห็นพ้องต้องกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในกรณีดังกล่าวนี้เราจะใช้ปัจจัยที่สำคัญสองอย่างเท่านั้นในการระบุสถานการณ์ คุณภาพและการยอมรับ ผู้บริหารทุกคนต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ในการตัดสินใจ การตัดสินใจถูกต้องและบุคคลเห็นด้วยกับการตัดสินใจหรือไม่บนพื้นฐานของความสำคัญเทียบเคียงของปัจจัยทั้งสองเหล่านี้ เราสามารถเสนอแนะแบบของการตัดสินใจ “ที่ดีที่สุด” ได้

1. ถ้าหากว่าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญมากกว่าการยอมรับ การตัดสินใจแบบบังคับมีความเหมาะสมมากที่สุด
2. ถ้าหากว่าคุณภาพและการยอมรับมีความสำคัญ แบบปรึกษาหารือมีความเหมาะสมมากที่สุด
3. ถ้าหากว่าการยอมรับมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพ แบบเห็นพ้องต้องกันมีความเหมาะสมมากที่สุดแต่ละ “แบบ” ของการตัดสินใจเหล่านี้เกี่ยวข้องกับแบบของการบริหารที่รองรับโดยสาระสำคัญแล้วแบบบังคับ คือ การมุ่งสถานการณ์ และแบบเห็นพ้องต้องกัน คือ การมุ่งความสัมพันธ์

เราสามารถเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ การจูงใจ แบบของการตัดสินใจ และงานได้งานที่ต้องการ การมุ่งงาน ที่การกำกับ การผลิต การควบคุม และการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญความเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะจะมีความเหมาะสม แรงจูงใจจะเป็นความต้องการความสำเร็จ และการตัดสินใจควรจะใช้แบบบังคับ ต้องการการมุ่งสถานการณ์ ที่การประสานงาน การวางแผน การเปลี่ยนแปลง และการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

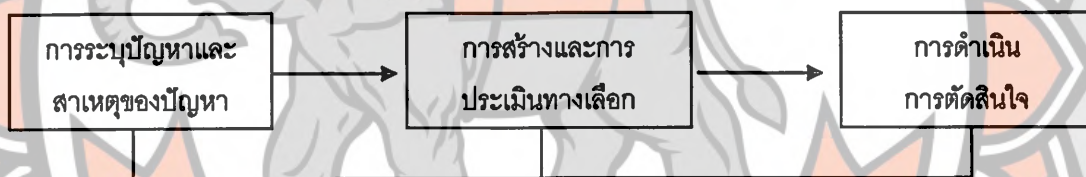
ความเป็นผู้นำแบบนักวิชาซึ่งจะมีความเหมาะสม แรงจูงใจจะเป็นความต้องการ อำนาจ และการตัดสินใจควรควรจะใช้แบบปรึกษาหารือ

จากแนวคิดในประเภทการตัดสินใจดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจ การบริหารที่ดีต้องมีความสอดคล้องพื้นฐานบางอย่างโดยขึ้นกับสถานการณ์ การเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจของผู้บริหารต้องมีแบบแผนบางอย่าง

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจตามพื้นฐานความคิดเหตุผล และ ประสบการณ์ของแต่ละคนดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545, น. 85) กาดตัดสินใจไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่ายเลย ก็ตามวิธีการที่มีระบบ สามารถช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วิธีการประกอบขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ



ภาพ 2 กระบวนการตัดสินใจ

1. การระบุปัญหาและการพิจารณาสาเหตุของปัญหา
2. การสร้างทางเลือกแก้ปัญหาและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
3. การดำเนินการตัดสินใจและการติดตามผล

ไม่ว่าการตัดสินใจจะเป็นไปในลักษณะใด สิ่งที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงที่สุดนั้นควรมีกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2540, น. 181)

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลจากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดีเท่านั้นเพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยที่สุด

2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพิจารณาแก้ปัญหา รวมทั้งวิเคราะห์ประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติต่างๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้ หลาย ๆ ทาง

4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติ ที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5. ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ

6. วัดผลการปฏิบัติ โดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, น. 187-194) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตระหนักในปัญหา หมายถึง การค้นหาปัญหาและตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาก่อน

2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยอาจเริ่มจากระบุสภาพและขอบเขตของปัญหาก่อน และพยายามค้นหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดปัญหา โดยพิจารณาในแนวกว้าง

3. กำหนดทางเลือกโดยเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาให้มากที่สุด ให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด

4. ประเมินทางเลือกและจัดอันดับความสำคัญ โดยใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหารประเมินทางเลือกให้เหมาะสมกับสภาพและความสำคัญของปัญหาควรมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประเมินผล

5. การตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่

6. การนำทางเลือกทางไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ถือว่าการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ เงื่อนไขที่ดีที่สุดคือทุกคนยอมรับ มีการมอบอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ มีการเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

7. การติดตามผลและการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบว่า การตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติ ได้ผลตามที่คาดหมายไว้ เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่เกิดปัญหาในด้านการปฏิบัติอย่างไร เพื่อจะได้ทำการแก้ไขได้ทันที่

จะเห็นได้ว่านักวิชาการได้ให้ความเห็น และกำหนดขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ในลักษณะที่มีสาระที่คล้ายกันอยู่มาก โดยมองที่ตัวของปัญหาก่อนแล้วมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุ

หาทางเลือกเพื่อไว้หลาย ๆ ทาง เลือกทางที่ดีที่สุดแล้วนำไปแก้ปัญหา แล้วมีการประเมินผล ในการแก้ปัญหา นั้น

ศาสตราจารย์วงศ์ (2552, น. 217) กระบวนการตัดสินใจเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญ ประการหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาให้ถ่องแท้ แล้วนำไปประยุกต์ใช้จริงในการบริหารงาน ผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ที่ระบุในกระบวนการตัดสินใจ อาจพบว่าขั้นตอน ต่างๆเป็นขั้นตอนที่ยืดยาว แต่เมื่อได้ฝึกฝนความคิดและการตัดสินใจจนชำนาญแล้ว ย่อมจะพบว่าการปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากจะสามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว เป็นรูปธรรมแล้ว ยังจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นปัญหา (Problem Identification)
2. การสร้างทางเลือก (Alternatives Generation)
3. การประเมิน (Alternatives Evaluation)
4. การตัดสินใจเลือกและการปฏิบัติตามทางเลือก (Alternatives Selection and Implementation)
5. การประเมินผลลัพธ์ (Result Evaluation)

สมยศ นาวิการ (2546, น. 155) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นจำนวนมากต้องทำการตัดสินใจ โดยอาศัยวิธีการตัดสินใจที่ไม่เป็นระเบียบแบบแผนเป็นแนวทางของพวกเขา เช่น พวกเขาอาจจะอาศัยประเพณีและตัดสินใจเหมือนกันในปัญหาอย่างเดียวกัน พวกเขาอาจจะต้องทำการตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารระดับสูง วิธีการต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นสิ่งที่มี ประโยชน์ในบางกรณีเท่านั้น ในกรณีอื่นๆ แล้ววิธีการเหล่านี้จะนำผู้บริหารไปสู่การตัดสินใจที่ ผิดพลาดได้ เช่น บริษัทแห่งหนึ่งประสบกับปัญหาคุณภาพอย่างรุนแรง สินค้าเป็นจำนวนมากถูก ส่งกลับคืนมาเพราะว่ามีข้อบกพร่อง การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร คือ การเข้มงวดระเบียบวิธีปฏิบัติ ทางด้านการควบคุมคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพวกเขาไม่อาจจะแก้ปัญหาได้ ในการวิเคราะห์ต่อไปได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่แท้จริง คือ ความเหนื่อยของคณงาน ที่มีสาเหตุสืบ เนื่องมาจากระบบระบายอากาศที่ผิดพลาด วิธีการตัดสินใจต่อไปนี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่รับประกันการ ตัดสินใจอย่างถูกต้องสำหรับผู้บริหาร วิธีการต่อไปนี้เป็นวิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเป็นระบบ กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการระบุปัญหา การรวบรวมและ การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การพัฒนาและการประเมินทางเลือกปัญหา การ

เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และการดำเนินการของทางเลือก กระบวนการดังกล่าวนี้มีขั้นตอนอยู่หลาย
ขั้น

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และการระบุปัญหา

ขั้นที่ 2 การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก

ขั้นที่ 4 การประเมินทางเลือก

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ผลที่ติดตามมาของการตัดสินใจ

ขั้นที่ 7 การดำเนินการของการตัดสินใจ

สมคิด บางโม (2540, น. 181) ได้ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจนั้นจะให้เกิดประโยชน์
สูงสุดและไม่ผิดพลาดจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การพิจารณา แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้
4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่ง
5. ตัดสินใจ
6. วัดผลการปฏิบัติโดยการนำไปเปรียบเทียบการคาดคะเนที่ตั้งไว้แต่ต้น

روبบินส์ (Robbins อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551, น. 57) ได้อธิบาย
กระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การกำหนดปัญหา
2. การกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ
3. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้
4. การกำหนดทางเลือกที่พหุมีเป็นไปได้
5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

พิบูล ทีปะปาล (พิบูล ทีปะปาล, 2550 อ้างอิงใน สุภวรรณ วิวงศ์ษา, 2553, น. 19)
ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. กำหนดปัญหา (Define the Problem) เป็นงานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจคือ
จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจคือ อะไร ปกติปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อมีความ

แตกต่างเกิดขึ้นระหว่างสภาวะที่เป็นอยู่ (Existing state) กับสภาวะที่ปรารถนาอยากให้เป็นไป (desied state)

2. กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ (Identify the Decision Criteria) ภายหลังจากกำหนดปัญหาแล้ว ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจำเป็นจะต้องกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ ซึ่งจะมีความสำคัญในการแก้ปัญหาที่นั้น ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจน

3. กำหนดน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจ (Allocate Weights to the Criteria) เกณฑ์การตัดสินใจมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นที่ 3 ผู้ตัดสินใจต้องให้น้ำหนักความสำคัญตามลำดับความสำคัญซึ่งไม่เท่ากัน

4. กำหนดทางเลือก (Develop the Alternatives) ในขั้นที่ 4 นี้ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

5. ประเมินทางเลือก (Evaluate the Alternatives) ในขั้นนี้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และประเมินทางเลือกแต่ละทาง โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การตัดสินใจพิจารณาจุดดีจุดเด่น และจุดอ่อนแต่ละทางเลือก แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternatives) ตัดสินใจเลือกจากทางเลือกที่ได้คะแนนสูงสุด

Peter Drucker (ศิริพงษ์ เศษภายน, 2552, น.156) เป็นนักทฤษฎีองค์กรได้นำเสนอกระบวนการตัดสินใจเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ให้คำนิยามปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหา
3. พัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา
4. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด
5. แปลงการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล
6. ติดตามและวัดผลลัพธ์

จากความคิดเห็นที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นวิธีการแก้ปัญหา หากปัญหาได้รับการแก้ไข และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็นับว่าการแก้ปัญหาได้ สิ้นสุดลงหากแก้ไขปัญหไม่ได้ตามที่คาดหวังไว้ก็ต้องทบทวนเพื่อหาวิธีการใหม่ โดยมีการเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้ง โดยการใช่วิธีการตัดสินใจหลายๆ แบบผสมผสานกัน

รูปแบบการตัดสินใจ

รูปแบบของการตัดสินใจ (Models of Decision Making) การตัดสินใจเป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่มีการศึกษาแล้วอย่างกว้างขวาง รูปแบบเหล่านี้เป็นการอธิบายทั้งในเชิงทฤษฎีและ

การปฏิบัติว่าผู้บริหารโรงเรียนจะตัดสินใจอย่างไร ทุกรูปแบบของการตัดสินใจ รวมทั้งมโนทัศน์ของการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่เป็นเหตุผล นั่นคือผู้ตัดสินใจจะดำเนินการไปตามขั้นตอนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล Herbert Simon เป็นนักทฤษฎีการตัดสินใจที่ได้รับรางวัลโนเบล ได้อธิบายขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

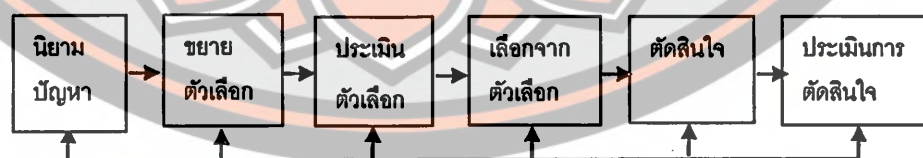
ขั้นที่ 1 กิจกรรมทางสติปัญญา (Intelligence Activity) ผู้ตัดสินใจจะแสวงหาข้อมูลจากสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมเพื่อตัดสินใจ

ขั้นที่ 2 กิจกรรมออกแบบแผน (Design Activity) ผู้ตัดสินใจสร้าง พัฒนา และวิเคราะห์สิ่งที่จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ขั้นที่ 3 กิจกรรมการเลือกสรร (Choice Activity) ผู้ตัดสินใจเลือกสิ่งที่เกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้

การตัดสินใจทุกรูปแบบมีรากฐานมาจากรูปแบบการตัดสินใจทั่วไป ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นแบบคลาสสิกและแบบพฤติกรรม รูปแบบทุกรูปแบบรวมทั้งแนวคิดในการตัดสินใจล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่แสดงเหตุผลทั้งสิ้น สามารถจัดลำดับจากที่มีเหตุผลมากที่สุดไปจนถึงไม่มีเหตุผลดังกล่าวใน 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ แบบดั้งเดิมพฤติกรรม

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบคลาสสิก (The Classical Decision-Making Model) รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้มีข้อสมมติว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการใช้เหตุผลในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะหาโอกาสให้มากที่สุดที่จะประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมด หรือการสำรวจตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นระหว่างตัวเลือกทั้งหมดแล้วตัดสินใจเลือก รูปแบบในการตัดสินใจแบบดั้งเดิมนี้มีพื้นฐานมาจากความมีเหตุผล (Rationality) ตามรูปแบบนี้กระบวนการตัดสินใจอาจแตกออกมาเป็นขั้นตอนทางตรรกวิทยา ผู้เขียนหลายท่านได้พยายามหารูปแบบของการตัดสินใจแต่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นไปตาม 6 ขั้นตอน



ภาพ 3 กระบวนการตัดสินใจ

หลักและกระบวนการบริหารการศึกษาหน้าทฤษฎี และแนวปฏิบัติจากภาพประกอบอธิบายดังนี้

1.1 นิยามปัญหา (Identifying the Problem) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจถ้าไม่มีปัญหา ก็ไม่มีความจำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจ สิ่งที่เราควรระมัดระวัง คือปัญหาที่เป็นไปได้จะอยู่ระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายว่านักเรียนประมาณ 70% จะมีความสามารถอ่านได้ตามระดับชั้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ จึงเกิดช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลต้องการให้เกิด ถ้าอัตราการออกกลางคันของนักเรียนเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 25 ถ้านักเรียนและผู้ปกครองมีความไม่พอใจโรงเรียน ถ้าความไม่พร้อมของครูเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ถ้ามีหนังสือเล่มใหม่ออกมา และชั้นเรียนให้เวียนกันอ่านใน 12 เดือน และถ้าหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเสนอข่าวความบกพร่องในการปฏิบัติงานของโรงเรียน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ต้องการตัดสินใจ

ดังนั้นการอธิบายปัญหาจึงเป็นเรื่องยากกว่าที่ทุกคนคาดหวัง มีผู้เสนอขั้นตอนในการอธิบายปัญหา 4 ขั้นตอน คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) เปรียบเทียบผลลัพธ์กับจุดประสงค์ 3) พิจารณาความสำคัญของความแตกต่างจากการเปรียบเทียบตามข้อ 2 4) สื่อความหมายแตกต่างไปสู่การบริหาร

1.2 ขยายตัวเลือก (Generating Alternatives) หลังจากที่ได้มีการอธิบายปัญหาและนิยามปัญหาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนก็จะขยายผลแต่ไม่ใช่การประเมินตัวเลือกที่กำหนดไว้ ตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้จะนำมารวมกันได้ โดยไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับก่อนหลังเพราะจะมีลำดับขั้นตอนในการเลือกต่อไป ขั้นตอนนี้เป็นกรคัดจัดตัวเลือกที่จะทำให้การเลือกที่ดีที่สุดด้อยลง ผู้บริหารจึงต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่ตามมาจากตัวเลือกเหล่านั้นว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

1.3 ประเมินตัวเลือก (Evaluating Alternatives) ในการประเมินตัวเลือกนั้น ควรจะมีการหาข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งมีขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้

1.3.1 ผู้ตัดสินใจเลือกต้องจำผลที่น่าจะเกิดขึ้นกับตัวเลือกทุกตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ

1.3.2 ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดคุณค่าของผลที่จะเกิดจากตัวเลือกแต่ละตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ

1.3.3 ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ในแต่ละตัวเลือก

การประมาณค่าความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่ผู้ตัดสินใจจะตัดสินใจ ประเมินและเปรียบเทียบตัวเลือกเหล่านั้น ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง เช่น ความแน่นอน ความเสี่ยง หรือ ความไม่แน่นอน เป็นต้น ภายใต้เงื่อนไขนี้ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจเชิงปริมาณมาช่วย โดยการศึกษาเงื่อนไข ดังนี้

ความแน่นอน (Certainty) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจรู้แน่ชัดว่าโอกาสที่ตัวเลือกแต่ละตัวจะส่งผลให้คืออะไร ดังนั้นผู้ตัดสินใจก็จะประมาณความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดจากตัวเลือกเหล่านั้น

ความเสี่ยง (Risk) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจประมาณค่าความน่าจะเป็นจากการเลือกตัวเลือกแต่ละตัว นั่นคือความสำเร็จอาจจะไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น 100 % การทำนายที่เกิดขึ้นจึงเป็นเสี่ยงของตัวเลือกเหล่านั้น

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจไม่ทราบว่าโอกาสที่จะเกิดผลของตัวเลือกเหล่านั้นเลย นั่นคือความสำเร็จและความล้มเหลวของตัวเลือกแต่ละตัวมีความใกล้เคียงกันและไม่ชัดเจน

1.4 เลือกจากตัวเลือก (Choosing an Alternative) ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการตัดสินใจคือการเลือกจากตัวเลือกที่มีประมาณไว้แล้วว่าจะเป็นตัวเลือกที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ตัวเลือกนั้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตัวเลือกอาจจะยากเมื่อผลที่ออกมาประเมินได้ว่าการเปรียบเทียบกับเกณฑ์บางตัว แบบของตัวเลือก 5 แบบ ได้แก่

1. **ตัวเลือกที่ดี (A good Alternative)** เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะให้ค่าของผลลัพธ์ที่เป็นบวก และมีโอกาสต่ำที่จะให้ค่าของผลลัพธ์เป็นลบ

2. **ตัวเลือกที่เป็นกลาง (A bland Alternative)** เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะมีผลเป็นบวกหรือเป็นลบ

3. **ตัวเลือกผสม (A mixed Alternative)** เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะมีผลออกมาเป็นบวกหรือลบ

4. **ตัวเลือกที่ไม่ดี (A poor Alternative)** เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะให้ผลทางบวกและมีโอกาสสูงที่จะให้ผลทางลบ

5. **ตัวเลือกที่ไม่แน่นอน (An uncertain Alternative)** เป็นตัวเลือกที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถจะวัดโอกาสความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ได้เลย

เมื่อนำเอาแบบตัวเลือกต่างๆ เหล่านี้มารวมกันเข้าจะทำให้เลือกยากมากกว่าตัวเลือกแบบอื่นๆ ถ้าตัวเลือกตัวหนึ่งดี และตัวอื่นๆ เป็นกลางหรือผสม หรือไม่ดี หรือไม่แน่นอน การเลือกจะง่ายขึ้นแต่ถ้านำตัวเลือกผสมกันสองประเภท เช่น ตัวเลือกที่เป็นกลางกับตัวเลือกแบบผสม หรือตัวเลือกที่เป็นกลางกับตัวเลือกที่ไม่ดีจะทำให้เลือกยาก

1.5 การนำการตัดสินใจไปใช้ (Implementing the Decision) เมื่อมีการตัดสินใจโดยการเลือกตัวเลือกต่างๆ มาแก้ปัญหา ขึ้นตอนต่อไปคือ นำตัวเลือกมาใช้ ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ในองค์กร (โรงเรียน) ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงบุคคลอื่นๆ ก่อนจะนำผลการตัดสินใจไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีทักษะทั้งด้านการแก้ปัญหาและการขยายการตัดสินใจไปยังผู้ได้รับผลกระทบ

1.6 การประเมินการตัดสินใจ (Evaluating the Decision) กระบวนการตัดสินใจไม่ใช่จบเพียงแค่นำผลการตัดสินใจมาใช้เท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินความสำเร็จของการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ การประเมินจริง เปรียบเทียบกับจุดประสงค์เป็นวิธีการเดียวที่จะใช้ประเมินความสำเร็จ ถ้าผลการประเมินขัดแย้งกับจุดประสงค์ กระบวนการตัดสินใจจะต้องดำเนินการซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบว่าควรเปลี่ยนแปลงตัวเลือก หรือวิธีการนำมาใช้ หรือการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์เป็นเรื่องจำเป็นกว่า ตัวอย่างเช่น อาจเป็นไปได้ที่จุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นไม่เป็นไปตามสภาพจริง และไม่มีเหตุผลตัวเลือกสามารถทำให้การตัดสินใจประสบความสำเร็จ สถานการณ์เช่นนี้ทำให้ต้องเข้มงวดกับการให้ความสำคัญของการตรวจสอบจุดประสงค์ด้วย เว้นแต่ว่าจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นได้รับการยอมรับ และตรงตามการปฏิบัติทุกระดับ ถ้าเป็นเช่นนี้ก็จะต้องตรวจสอบประเมินผลของการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง

2. รูปแบบการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Decision-Making Model) ได้แก่

2.1 ความพอใจ (Satisficing) เป็นมุมมองหนึ่งของเหตุผลที่ไม่มีขอบเขตในการตัดสินใจเลือกตัวเลือกตัวแรกที่เป็นไปตามมาตรฐานที่จะยอมรับขั้นต่ำสุด ซึ่งปกติผู้ตัดสินใจมักจะใช้วิธีนี้ซึ่ง James March และ Simon อธิบายว่า “การตัดสินใจของมนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะ เป็นระดับบุคคลหรือระดับองค์กรมุ่งที่จะค้นหาและเลือกตัวเลือกที่ตนเองพอใจ ยกเว้นกรณีพิเศษ จึงจะค้นหาและเลือกตัวเลือกที่ให้ผลดีที่สุด”

2.2 เหตุผลตามบริบทและเหตุผลตามวิธีดำเนินการ (Contextual Rationality and Procedural Rationality) ต่อมา March & Simon ได้เสนอ Bounded Rationality ออกเป็น 2 แบบ คือ เหตุผลตามบริบท (Contextual Rationality) และเหตุผลเชิงกระบวนการ (Procedural Rationality)

2.3 การใช้เหตุผลย้อนหลัง (Retrospective Rationality) เป็นแบบที่ผู้ตัดสินใจจะต้องยอมรับเหตุผลที่มีผู้ตัดสินใจไปแล้ว เช่น คำพูดว่า "ตอนนี้ฉันเลือกวิธีนี้ไปแล้ว ฉันต้องการหาเหตุผลมาสนับสนุนเท่านั้น" สภาพเช่นนี้ผู้ตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะต่อสู้ป้องกันผลการตัดสินใจที่ตนเองทำไปแล้ว การที่จะเลือกตัวเลือกมาแทนที่ที่ตัดสินใจไปแล้ว มักจะเกิดขึ้นเมื่อการตัดสินใจนั้น ล้มเหลว จากเหตุผลนี้เอง องค์กรต่างๆจึงไม่ประเมินโปรแกรมที่มีราคาแพงที่ได้มีการปฏิบัติไปแล้ว เหตุผลอีกประการหนึ่งของการใช้เหตุผลย้อนหลังคือผู้ตัดสินใจที่มีผู้รับผิดชอบส่วนตัวที่ได้ตัดสินใจในสิ่งที่ทำได้สำเร็จ และจะรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้พบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น นักเรียนเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อผลการเรียนที่ได้เกรดดี แต่ถ้าได้เกรดไม่ดีก็จะปฏิเสธความรับผิดชอบต่อตนเองโดยอ้างว่าเป็นความรับผิดชอบของครู

2.4 การเพิ่มเหตุผล (Incrementalizing) การใช้วิธีผสมผสาน (Mudding Through) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ในสถานการณ์ที่คงที่ Charles Lindblom ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลที่สมบูรณ์แล้วโดยดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบการตัดสินใจแบบคลาสสิกและวิธีเพิ่มเหตุผล (Incrementalizing) ซึ่งอยู่กับการเปรียบเทียบผลที่สำเร็จแล้ว เหตุผลที่นำมาใช้ในการตัดสินใจคือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ จากตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้นำมาใช้ในการแก้ปัญหา การสำรวจผลที่ตามมาจากการตัดสินใจ และสุดท้าย คือการเลือกตัวเลือกที่นำมาแก้ปัญหาแล้วจะได้ผลสำเร็จตามจุดประสงค์ได้มากที่สุด ในอีกรูปแบบหนึ่งการเพิ่มเหตุผลไม่จำเป็นจะต้องไปตามจุดประสงค์ การค้นหาตัวเลือกทั้งหมดที่มีความเป็นไปได้ และผลที่ตามมาเพื่อให้เกิดการเลือกที่มีผลได้สูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ Lindblom แจกจ่ายยังขาดการเพิ่มเติม หรือการผสมผสานซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปตามปกติวิสัย ดังนั้นการเพิ่มเหตุผลจึงเป็นกระบวนการของการจำกัดตัวเลือกที่ประสบความสำเร็จเพื่อทำให้ผู้ตัดสินใจเพิ่มเติมตัวเลือกที่มีการตกลงกันไว้แล้ว

2.5 รูปแบบถังขยะ (The Garbage Can Model) David Cohen และคณะได้เสนอกระบวนการตัดสินใจที่เรียกว่ารูปแบบขยะ (The Garbage Can Model) โดยกำหนดให้สมาชิกในโรงเรียนหรือชุมชนนำเสนอปัญหาและวิธีแก้ปัญหาแบบกว้าง และทั่วไปแล้วนำมาเก็บไว้ที่หนึ่งซึ่งเปรียบเหมือนถังขยะ กล่าวคือ เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลของการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหา การนำ ปัญหา การแก้ปัญหา และผลการตัดสินใจของบุคคลที่ร่วมทำงานให้มีแบบปฏิสัมพันธ์กันซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจโดยไม่จำเป็นต้องใช้รูปแบบคลาสสิก รูปแบบการตัดสินใจแบบขยะมีกระบวนการดังนี้

2.5.1 วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พึงพอใจ และต้องการความสนใจในการแก้ปัญหา

2.5.2 เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ปัญหา ทุกๆปัญหาจะมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

2.5.3 วิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร

2.5.4 ตัดสินใจเลือกทางเลือกโอกาส หรือระยะเวลาที่องค์กรจะต้องทำการตัดสินใจ

2.5.5 รูปแบบการตัดสินใจของวรูมและเยสตัน (Vroom and Yetton, 1973) วรูมและเยสตัน (Vroom and Yetton, 1973 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2553, น. 169) ได้พัฒนารูปแบบของการตัดสินใจที่จะให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับในการตัดสินใจ และช่วงเวลาที่เหมาะสมโดยเสนอรูปแบบการบริหาร 4 แบบดังนี้

1) ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพหรือมีความเป็นไปได้จะต้องพิจารณา 3 ประเด็น คือ

1.1) คุณภาพการตัดสินใจปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่แตกต่าง ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางอย่างเป็นคุณภาพการตัดสินใจระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่า

1.2) การยอมรับการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ซึ่งจะได้นำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติก็จะ เป็นแนวทางก่อให้เกิดการยอมรับได้

1.3 ความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์ ที่ถูกจำกัดด้วยช่วงเวลาอาจจะต้องใช้การตัดสินใจ โดยผู้นำแต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่า

3. แบบของการตัดสินใจ

วรูมและเยสตัน ได้อธิบายการตัดสินใจ 5 แบบ โดยกำหนดตั้งแต่แบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วม โดยให้สัญลักษณ์ A เป็นลักษณะเผด็จการ C เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อยดังนี้

แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก

แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินเลือก และพยายามที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูล และเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

4. แบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้อง

ตามความคิดเห็นของวูมและเยสตันนั้นผู้บริหารสามารถเลือกแบบการตัดสินใจได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

5. การฝึกอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจ แม้จะมีแนวทางการเลือกตัดสินใจ แต่ทางเลือกบางอย่างเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน วูมจึงเสนอให้มีการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้มีการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจของตนเอง

เทนเนบวม และสמידส์ (Tennenebaum and Schidt, 1958 อ้างถึงใน สุนทร พงษ์ใหญ่, 2548, น. 6) ได้เสนอลักษณะแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้นำ 7 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบภายหลัง กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลายๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือ

ผู้บริหารประเภทนี้ จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

2. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาเป็นใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้าการกระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อองค์กรอย่างไร

3. ผู้นำตัดสินใจแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไรหลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

4. ผู้นำตัดสินใจแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง ความคิดริเริ่ม และการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหารก่อนการประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้ตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่างๆ มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

6. ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหา และข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนดแบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

เสน่ห์ อัครวมงคล (จินตนา พรสัมฤทธิ์, 2542, น. 28 อ้างถึงใน เสน่ห์ อัครวมงคล, 2552, น. 23) ได้จัดกลุ่มรูปแบบการตัดสินใจ 7 รูปแบบของ เทนแนนบวม และสมิทท์ เข้าด้วยกันและได้จัดกลุ่มใหม่เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้คือ

แบบที่ 1 การตัดสินใจแบบอิตาธิปไตย (Autocratic) เป็นการตัดสินใจแบบเผด็จการที่ผู้บริหารตัดสินใจเองทั้งหมด โดยรวมรูปแบบการตัดสินใจแบบที่ 1 และ 2 ของ Tannenbaum and Schmidt ที่ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ทราบและเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง Wells ได้มองลักษณะการตัดสินใจนี้ว่าเป็นการตัดสินใจเผด็จการที่ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจแต่ผู้เดียว โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเลย การตัดสินใจในลักษณะนี้ผู้บริหารมักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก วางบทบาท สั่งการบังคับ ยึดกฎระเบียบ คอยดูกำกับอย่างใกล้ชิด มุ่งให้ได้ผลงานเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้ได้ปริมาณงานแต่คุณภาพ และประสิทธิภาพของงานจะต่ำ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีน้อยการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) ความสัมพันธ์ในหน่วยงานจะเป็นไปลักษณะแนวตั้งจากบนลงล่าง ตามสายบังคับบัญชาที่ประเด็นไว้ว่า ผู้บริหารที่ใช้การตัดสินใจแบบนี้ อาจก่อให้เกิดความเครียด แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการลดความเชื่อมั่นในตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกลัวถูกตำหนิ ตีเตือน

แบบที่ 2 การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative) Wells ได้รวบรวมแบบการตัดสินใจแบบที่ 3, 4, 5 ของ Tannenbaum and Schmidt ที่เริ่มจากการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามข้อสงสัยในการตัดสินใจและอาจมีการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของผู้บริหารเมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่าจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นได้บ้าง Wells ได้มองลักษณะการตัดสินใจในลักษณะการตัดสินใจในลักษณะนี้โดยรวมว่า เป็นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เมื่อมีการขอคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหลายๆแนวทาง แล้วผู้บริหารจะเป็นผู้เลือกแนวทางในการตัดสินใจ ในการดำเนินการต่างๆ ด้วยตนเองมีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ความสัมพันธ์ในหน่วยงานจะมีลักษณะตามสายบังคับบัญชา แต่ปฏิสัมพันธ์จะมีมากขึ้น การดำเนินงานจะมุ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและมุ่งสร้างผลงานไปพร้อมๆ กัน

แบบที่ 3 แบบประชาธิปไตย (Democratic) Wells ได้รวมรูปแบบการตัดสินใจแบบที่ 6, 7 ของ Tannenbaum and Schmidt ที่ผู้บริหารมอบปัญหาให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยผู้บริหารกำหนดขอบเขตการตัดสินใจมอบให้กลุ่มตัดสินใจเองทั้งหมด Wells ได้มองลักษณะการตัดสินใจในลักษณะนี้โดยรวมว่า เป็นการตัดสินใจที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ควบคุมการทำงานโดยอาศัยตำแหน่ง และอำนาจในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานร่วมกัน การตัดสินใจต่างๆ จะดำเนินการโดยกลุ่มกิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นโดยการปรึกษาของกลุ่ม มีการกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง ให้อิสระในการตัดสินใจ เป็นการสร้างสัมพันธภาพในแนวนอน ซึ่งจะมีผลกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันกับองค์กร และมักจะเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ คือ แบบ AI, แบบ AII, แบบ CI, แบบ CII และ แบบ GII

ตาราง 1 การสังเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

รูปแบบ พฤติกรรม กรรมการ ตัดสินใจ	ทฤษฎี			ระดับความดี
	Wells	Tannenbaum and Schmidt	Vroom and Yetton	
แบบที่ 1	✓	✓		2
แบบที่ 2	✓	✓		2
แบบที่ 3	✓	✓		2
แบบที่ 4		✓		1
แบบที่ 5		✓		1
แบบที่ 6		✓		1
แบบที่ 7		✓		1
แบบ AI			✓	1
แบบ AII			✓	1
แบบ CI			✓	1
แบบ CII			✓	1
แบบ GII			✓	1

จากทฤษฎีที่นำมาเปรียบเทียบเป็นตาราง จะเห็นได้ว่ารูปแบบการตัดสินใจของ Vroom and Yetton (1973) มีความชัดเจน มีความกระชับและเข้าใจง่ายที่สุด ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จึงใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจตามทฤษฎีของ Vroom and Yetton (1973) เป็นหลัก และนำแบบข้อมูลจากทฤษฎีของ Tannenbaum and Schmidt กับ Wells ไปผสมผสานด้วยตามลักษณะรูปแบบการตัดสินใจในแบบเดียวกัน คือ กำหนดตั้งแต่แบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วม โดยให้สัญลักษณ์ A เป็นลักษณะเผด็จการ C เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำและ G เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนัก ความมากน้อยดังนี้

แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก

แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินเลือก และพยายามที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูล และเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

จากที่ได้กล่าวมา รูปแบบการบริหารคือการตัดสินใจอย่างไม่มีข้อกังขา แต่ในแง่การบริหารนั้นมิอาจที่จะชี้ชัดลงไปได้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่

เกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน นั่นคือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่นั้น หมายถึงว่าในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลายๆ กรณีที่ผู้บริหารควรจะให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งได้พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของการยอมรับ” ของบาร์นาร์ด และไซมอน ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเอง หรือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วจะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด หนึ่งทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 4 สถานการณ์

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ (2546, น. 49) ช้อวิจารณ์โดยทั่วไปเท่าที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญหลายอย่างของการตัดสินใจที่เราจะพิจารณาในรายละเอียดมากขึ้นดังต่อไปนี้ คือ

1. การเปรียบเทียบความสำคัญและผลติดตามมา
2. ฐานข้อมูล
3. ค่านิยมส่วนบุคคล
4. การตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม
5. คุณภาพของการตัดสินใจ
6. การยอมรับการตัดสินใจ
7. ข้อจำกัดทางเวลา

อุปสรรคปัญหาในการตัดสินใจ

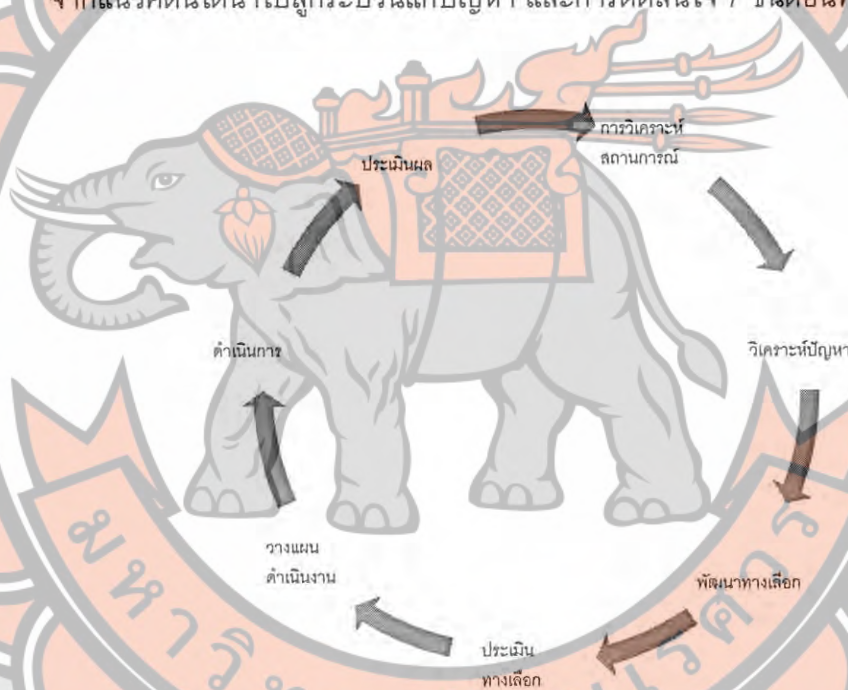
เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, น. 49) กล่าวถึง อุปสรรคของการตัดสินใจที่ทำให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การเบี่ยงเบนที่ไม่ปรากฏออกมาให้เห็น (Psychological Biases) หมายถึง การเบี่ยงเบนผิดพลาดไปโดยที่ไม่มีเอกสารหรือตัวเลขยืนยัน
2. ข้อจำกัดด้านเวลา (Time Pressures) หมายถึง เวลาในการตัดสินใจมีน้อยเพราะในภาวะสถานการณ์ปัจจุบันต้องการความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาจำกัดเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก
3. การตัดสินใจโดยเน้นที่ความพอใจและการยอมรับของคนในองค์กร (Decision Making in Group) ทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533, น. 126 อ้างถึงใน ชมัยภรณ์ ต้นสะเล็ง, 2533, น. 26) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาและการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวคิดของจอห์นดิวอี้ ที่กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 3 ขั้นตอน

1. อะไรคือปัญหา (What is the problem)
2. วิธีการแก้ปัญหามีอะไร (What are alternatives)
3. วิธีแก้ปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุด (Which alternatives is the best)

จากแนวคิดนี้ได้นำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ 7 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน



ภาพ 4 กระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533, น. 126 อ้างถึงใน ชมัยภรณ์ ต้นสะเล็ง, 2533, น. 26

ศาสตราจารย์ (2552, น. 222) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการตัดสินใจ (Barriers to Decision Making) ในการตัดสินใจแต่ละครั้ง ผู้บริหารมักเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจ อุปสรรคต่างๆ เหล่านี้มีอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้น เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบอุปสรรคประเภทต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการต่างๆ ตามควรแก่กรณีต่อไป เพื่อมิให้อุปสรรค

เหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยอาจต้องระมัดระวังมิให้เกิดอุปสรรค หลบหลีกอุปสรรคที่เกิดขึ้นแล้ว หรือปรับเปลี่ยนตนเองและองค์กรให้สอดคล้องตามสถานการณ์

อุปสรรคในการตัดสินใจอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ อุปสรรคอันเกิดจากตัวผู้ตัดสินใจ และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

1. อุปสรรคอันเกิดจากตัวผู้ตัดสินใจ (Personal Barriers) อุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ อุปสรรคอันเกิดจากตัวผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จและหลงใหลได้ปลื้ม (Complacency) กับผลงานในอดีตของตน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ตัวผู้บริหารเองอาจ ไม่ได้ให้ความใส่ใจและมองข้ามไป ขณะที่ผู้บริหารบางคนเมื่อประสบปัญหา กลับมีปฏิกิริยาหลีกเลี่ยงปัญหา (Defensive Avoidance Reaction) โดยหลงคิดไปว่าปัญหาเหล่านี้ไม่น่าจะเกิดขึ้นกับตนเองได้ หรือคิดไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของคนอื่น ไม่ใช่ปัญหาตนเอง จึงมักเกี่ยงและโยนปัญหาและภาระในการตัดสินใจไปให้คนอื่น ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญปัญหาอาจมีอาการตกใจ (Panic) จึงไม่อยู่ในสภาพที่จะคิดแก้ปัญหาหรือตัดสินใจใดๆ ได้นอกจากนี้ผู้บริหารอาจไม่ยอมตัดสินใจว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องตัดสินใจแก้ปัญหา (Deciding to Decide) ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นก็จะปล่อยปละละเลยไม่ให้ความสนใจในการคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ในขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการตัดสินใจ อุปสรรคอันเกิดจากตัวผู้ตัดสินใจอาจเกิดได้ในอีกหลายลักษณะ อาทิ ในกรณีที่ผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ มีทัศนคติ มีค่านิยมตามลักษณะเฉพาะของตนเองหรือเคยพบปัญหาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารอาจเกิดอคติโดยเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องมีลักษณะเช่นเดียวกับปัญหาที่ตนเคยพบมาแล้ว (Representative Bias) ผู้บริหารบางคนอาจตั้งสมมติฐานถึงสาเหตุและทางแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะได้วินิจฉัยลักษณะของปัญหาด้วยซ้ำ (Prior Hypothesis Bias) หรือผู้บริหารบางคนอาจมั่นใจเกินไปว่าตนสามารถควบคุมปัญหาเหล่านั้นได้ (Illusion of Control) ในกรณีต่างๆ ดังที่กล่าวนี้ ความรู้และประสบการณ์ในอดีตของผู้บริหาร หากไม่ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม อาจกลายเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจได้ในที่สุด

นอกจากนี้ อคติหรือความลำเอียง ยังเป็นอุปสรรคที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีสาเหตุหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ความลำเอียงเพราะรักหรือชอบ 2) ความลำเอียงเพราะเกลียด 3) ความลำเอียงเพราะกลัว 4) ความลำเอียงเพราะหลงหรือเพราะความไม่รู้ อคติเหล่านี้ อาจเกิดได้ในลักษณะ เช่น ในการตัดสินใจประเมินผลพนักงานประจำปี เพื่อให้รางวัลและเลื่อนตำแหน่งหากผู้บริหารมีความสนิทสนมรักใคร่ชอบพอกับพนักงานคนใดคนหนึ่ง ก็อาจมองข้ามถึง

ผลงานหรือความสามารถที่แท้จริงของคนๆ นั้นไป (ถ้าเอียงเพราะรัก) หรือหากไม่ชอบหน้าพนักงานบางคน ซึ่งมีผลงานและความสามารถดี ผู้บริหารจึงเลือกคนที่รักใคร่ชอบพอ และไม่เลือกคนที่ตนเองไม่ชอบหน้า (ถ้าเอียงเพราะเกลียด) หรือพนักงานบางคนมีเส้นสายใหญ่โต อาจทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกเลื่อนตำแหน่งพนักงานคนนั้น (ถ้าเอียงเพราะกลัว) เนื่องจากกลัวว่าหากตนไม่เลือกคนดังกล่าวแล้ว อาจมีปัญหากับผู้ใหญ่คนอื่นในองค์กรได้ นอกจากนี้ผู้บริหารไม่รู้ถึงผลงาน ความรู้ ความสามารถของพนักงานอย่างแท้จริงและตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปก็จะกลายเป็นการลำเอียงเพราะความไม่รู้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตั้งตนให้อยู่ในความเที่ยงตรงปราศจากอคติ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม

2. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ (Situational and Environmental Barriers) ปัญหาแต่ละปัญหาย่อมมีสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป บ่อยครั้งที่ผู้บริหารอาจเผชิญกับสภาพที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้เพียงพอ (Lack of Information) ในการสร้างทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้ หรือบางครั้งผู้บริหารอาจพบว่ามีข้อจำกัดหรืออุปสรรคอื่น เช่น มีเวลา และทรัพยากรไม่เพียงพอในการใช้แก้ปัญหา

เนตรวิวัฒนา ยาวีราช (2550, น. 93) ได้กล่าวว่า อุปสรรคของการตัดสินใจที่ทำให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ (Barriers fo effective decision making) การตัดสินใจที่ดีควรดำเนินตามกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นเสมอด้วยความระมัดระวัง แต่ในบางครั้งก็อาจมีปัญหาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุ ดังนี้

1. การเบี่ยงเบนที่ไม่ปรากฏออกมาให้เห็น (Psychological biases) หมายถึง การเบี่ยงเบนผิดพลาดไปโดยที่ไม่มีเอกสารหรือตัวเลขยืนยันได้ ประกอบด้วยความเบี่ยงเบน 3 แบบ คือ 1) การตัดสินใจผิดพลาดเพราะไม่สามารถควบคุมบางอย่างได้ (Illusion of control) หมายถึง การที่คนเรามีความเชื่อว่าจะไม่สามารถควบคุมได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าคงไม่ทำอะไรผิดพลาดหรือค้ำใจแต่ในด้านดีโดยไม่ได้คำนึงถึงความล้มเหลวหรือเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ 2) ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Framing effect) หมายถึง การตัดสินใจผิดพลาดที่เกิดการเบี่ยงเบนเพราะมีการกำหนดและคาดคะเนความสำเร็จและความล้มเหลวออกมา จึงทำให้เกิดขอบเขตจำกัดการตัดสินใจเพราะผลของความสำเร็จและความล้มเหลวมีเท่าๆ กัน 3) การเปลี่ยนแปลงอนาคต (Discount the future) หมายถึง การประเมินทางเลือกโดยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดในระยะสั้นเท่านั้น การตัดสินใจมีความสำเร็จมีผลในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เพราะระยะยาวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

2. ข้อจำกัดเวลา (Time pressures) หมายถึง การมีเวลาในการตัดสินใจน้อยเพราะในภาวะการปัจจุบันต้องการความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็วการตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาอันจำกัดเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารควรมีการวางแผนในระยะยาวไว้ก่อนล่วงหน้าโดยเน้นที่ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่ และการตัดสินใจโดยมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องให้คำแนะนำรวมทั้งพิจารณาถึงความเห็นที่แตกต่างกันความขัดแย้งกันที่อาจจะเกิดขึ้น

3. การตัดสินใจโดยเน้นที่ความพอใจและการยอมรับของคนในองค์กร (Social Realities) หมายถึง การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจร่วมกันของคนในองค์กร (Decision making in groups) ซึ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญๆต้องการตัดสินใจโดยบุคคลหลายฝ่ายหรือกลุ่มคน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเข้าใจว่าจะตัดสินใจอย่างไรและจะปรับปรุงการตัดสินใจอย่างไรโดยใช้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

ประโยชน์ของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Potential advantages of using a group)

1) การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้ได้ข้อมูลยาก (information) เพราะเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายฝ่ายแตกต่างกัน และมีประสบการณ์และความชำนาญในด้านต่างๆ 2) ทำให้แนวความคิดหลายแนวทางในการแก้ปัญหา(a great number of perspectives) บางครั้งอาจเป็นแนวคิดที่ไม่คาดคิดมาก่อน หลายมุมมอง 3) ทำให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า (Intellectual stimulation)ในสิ่งแปลกใหม่มีใช้เพียงแค่นี้เพื่อใช้ในการตัดสินใจในครั้งนั้น 4) ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดความเข้าใจ เหตุผลของการตัดสินใจอย่างนั้น (Understand) 5) การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นข้อผูกพันที่มีร่วมกันระหว่างบุคคลต่างๆในการผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว (Commitment)

ตาราง 2 ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม(Pros and cons of using a group to make decisions)

ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม	ข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม
1. ทำให้มีข้อมูลในการตัดสินใจมาก	1. อาจถูกรวบงำโดยคนใดคนหนึ่ง
2. ทำให้ได้แนวความคิดมุมมองหลายอย่าง	2. ฟังพ้อใจในการตัดสินใจ
3. ทำให้ความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า	3. เป็นการคิดของคนกลุ่มหนึ่ง บางครั้งบางคน คนในกลุ่มอาจไม่เห็นด้วย แต่ผู้อื่นต้องยอม ตามกระแสของกลุ่ม
4. มีข้อผูกพันสัญญาในการตัดสินใจ	4. เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการเท่านั้น ไม่ ทำให้เกิดการพิจารณาเป้าหมายอื่นๆที่อาจ เกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร และมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความฉลาด ความรอบรู้ ความมีเหตุผล ประสิทธิภาพ สติ และสมาธิในการควบคุมอารมณ์ ซึ่งในการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในการตัดสินใจทั้งในด้านตัวผู้บริหาร ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสาร ปัญหาที่ต้องแก้ไข ประสิทธิภาพในการตัดสินใจผู้บริหารต้องตัดสินใจต้องมีความละเอียดรอบคอบ มีสติ มีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ และสถานการณ์ให้ได้ ซึ่งจะส่งผลกับการตัดสินใจที่ผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญของการตัดสินใจโดยกลุ่ม เพราะเป็นการตัดสินใจอย่างระมัดระวังในการรับความคิดเห็นจากคนหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้มีการผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบมาแล้วจึงมีความถูกต้องและประสบความสำเร็จมากกว่า การตัดสินใจเพียงลำพัง

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

การดำเนินงานใดๆ ภายในองค์กร ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับบริหาร ในที่นี้จะกล่าวถึงงานในระดับของการบริหารโดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน จะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหารด้วย เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ของบริษัท ผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก

ซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารในระดับกลยุทธ์จะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้น ดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมให้งานต่างๆ บรรลุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารในระดับกลยุทธ์จะมีหน้าที่กำหนดแผนและนโยบายระยะยาวขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์การในอนาคต

ผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์กร ไว้ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ หรือระดับกลยุทธ์ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหาร ในเรื่องการ วางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับ และเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลายๆอย่างที่แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหาร จึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน

2. ระดับของการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรในระดับต่างๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญๆ แต่จะแตกต่างกันก็เพียงในเรื่องของลักษณะงานอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหารจึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่างๆ ของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลในระยะยาวต่อองค์กรส่วนใหญ่ทั้งองค์กร การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวัยภายในองค์กร

3. คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ การตัดสินใจในระดับต่างๆ มีประเด็นปัญหาให้ตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลายซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน

ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรจึงมีหน้าที่ และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขัน และเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ต้องทำการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่

สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์กรโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์หรืออย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง

ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับมีการตัดสินใจไปตามลำดับชั้น การตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อครูอาจารย์และนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เนื่องจากมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจมากมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร นอกจากนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผลจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วยคุณค่าของการตัดสินใจจึงเป็นเกณฑ์ประการหนึ่งของการประเมินประสิทธิผลของผู้บริหาร

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

กมล สุรินธรรม (2545, น. 17) ได้กล่าวว่า ถึงแนวคิดของเวลส์ ว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจผู้บริหาร แต่ละรูปแบบจะมีความแตกต่างกันในด้านความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารเลือกรูปแบบการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยที่ตัดสินใจเองทั้งหมดก็ จะไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงานก็จะต่ำ ส่วนการตัดสินใจโดยใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็จะมีเพิ่มขึ้น และการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากที่สุด ในรูปแบบการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง โดยที่เวลส์มีความเชื่อว่าจะมีผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานผลการทำงานจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เทนนินบวม และมาสเซอร์ริก (Tennenbaum and Masserik, 1997, P. 23 อ้างถึงใน ชมัยภรณ์ ต้นสะเส็ง, 2553, น. 29) การตัดสินใจที่เป็นระบบนั้นคือการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การรับรู้และกำหนดปัญหา (Recognition and Defining the Problem) มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในทางการบริหารเพราะหากผู้บริหารไม่รับรู้ปัญหาก็จะไม่มี ความพยายามแก้ปัญหา และก็ไม่มี การตัดสินใจเกิดขึ้น การรับรู้ปัญหาไม่เพียงพอแต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน แต่ต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่าน่าจะมีปัญหาอะไรบ้าง

2. การระบุปัญหา (Identifying the Problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหอะไรเกิดขึ้นเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถระบุให้ชัดเจนไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วยังต้องสามารถระบุให้ชัดเจนไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นอยู่ตรงไหนประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ

อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขตรงจุดไหนก่อนหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ในแต่ละสถานการณ์ นั้นอาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหา และการที่จะแก้ปัญหหลายๆ ปัญหาไปพร้อมๆ กันนั้นบางครั้งอาจมี ข้อจำกัดหลายๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่าควรนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อนหลัง (Generalization of Alternatives) เนื่องจากปัญหาต่างๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้ หลายๆ ทางดังนั้น การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและ เร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่าควรจะนำปัญหาใดมา แก้ไขก่อนหลัง

3. การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generalization of Alternatives) เนื่องจาก ปัญหาต่างๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายๆ ทางดังนั้น การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจน และทำให้ ได้ทางเลือกที่ดีที่เหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหามักมี ข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ดังนั้น การเปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆ คนจากหลายๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมใน การสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ได้ทางเลือกมากๆ

4. การเลือกทางแก้ปัญหา (Selection of the Alternatives) เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกทางใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ไข ปัญหาในทางการบริหารนั้น บางครั้งไม่อาจเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป เนื่องจากมีข้อจำกัด อย่างอื่นๆ ที่เป็นเงื่อนไขอยู่ด้วย เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดที่ เป็นไปได้ด้วยการลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ลงให้มากที่สุด

5. การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) เมื่อได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกใดแก้ปัญหาแล้ว ก็ดำเนินการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหา ดังกล่าวตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ อันอาจเกิดขึ้นได้ การดำเนินการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมาก ในการแก้ปัญหารวดทุมอาจทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ด้วยการตัดสินใจที่มีเหตุผลอย่าง สมบูรณ์ นอกจากนี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ทำให้กล่าวมาแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนที่เป็น ระบบด้วย กล่าวคือ ต้องมีการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงทางเลือกต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้จากนั้น จึงพิจารณาตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

กริฟฟิธ (Griffith, 1959, P. 94 อ้างถึงใน ภุรินทร์ พุ่มจันทร์, 2556, น. 37) ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงสุดในองค์กร หรือหน่วยงานใดๆ จะเป็นสัดส่วนอย่างผกผันกับปริมาณ (จำนวนครั้ง) ของการตัดสินใจของผู้บริหารดังกล่าว

$$E = 1/D$$

E = ประสิทธิภาพของผู้บริหาร
T = เวลาในช่วงใดช่วงหนึ่ง
D = การตัดสินใจของผู้บริหาร

แนวความคิดนี้ กริฟฟิธ ต้องการชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจ ไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยผู้บริหารเพียงแต่ดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น โดยเขาได้ อธิบายว่า หน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรมิใช่แต่คอยจะตัดสินใจตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานในองค์กรเท่านั้น ไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้เพราะว่าในแต่ละองค์กรมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าบุคลากรใดดำรงตำแหน่งใด มีบทบาทหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจมากน้อยเพียงใดและในขณะที่กำลังตัดสินใจนั้นผู้บริหารควรจะยึดหลักปฏิบัติดังนี้

1. ควรแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่างๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ปัญหาทั้งนี้เพราะกระบวนการการประเมินที่อยู่ในช่วงหลักขั้นของการตัดสินใจนั้น จะทำได้เพียงขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรกๆ
2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ
3. ตลอดกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจที่ตัวปัญหาเสมอ และไม่ควรวุ่นใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป
4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดอย่างหนึ่งในขั้นสุดท้ายนั้น ควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้รู้บรรยากาศของปัญหาที่ตนเผชิญอยู่และที่ต้องแก้ไข เพราะการทำตัวใน
5. พฤติกรรมการพยายามตัดสินใจ จะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นๆ หนึ่งที่ตัดสินใจไปแล้วก็พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

6. ผู้ตัดสินใจต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นๆ ในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว แล้วพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น นั่นคือ ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงต่อการตัดสินใจแก้ปัญหา และมีความกล้าที่จะเผชิญกับผลกระทบที่ตามมา

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำการแสดงออก อากัปกริยา วิธีการ กระบวนการ เป็นไปเพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยการเลือกรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นวิธีที่ดีที่สุด จากหลายๆ ทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน ตามการบริหารงานของสถานศึกษา

การจัดการศึกษาตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 30-73)

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และของบุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานงานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน มีแนวทางการปฏิบัติ

ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้และหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผล การจัดการเรียนการสอน งานทะเบียน และเทียบโอนผลการเรียน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงาน การวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียน การสอน และการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดทำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางาน ด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

6.1 สํารวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครูสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสาน ความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัด กระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และ เหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการ นิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายใน สถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยง กับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาใน สถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนว การศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา หลักเกณฑ์และวิธี การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ ภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพ การศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.1 การศึกษา สํารวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง วิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั่ว บริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

12.1 สํารวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับ การสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ใน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

กฎกระทรวงว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษา พุทธศักราช 2550 ได้กระจายอำนาจให้สถานศึกษาในเรื่องของการบริหารงานด้าน วิชาการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร

ท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารงานวิชาการ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานแผนงานวิชาการ การจัดการแผนการเรียน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและประเมินผล การเรียน งานทะเบียนนักเรียน การประเมินผลงานวิชาการ และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริหารมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

ความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับสูง ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement: PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement: SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของ เขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ด้อยดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.3 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่ การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์กร และผลผลิตงาน/โครงการ

1.1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.1.6 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณะรับทราบ กฎหมายระเบียบ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วม ดำเนินการดังนี้

1.2.1 ทบทวนภารกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Corporate Objective) ของสถานศึกษา

1.2.4 กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

1.2.5 กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIS) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

1.2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร้ายข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.7 จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และจัดกิจกรรมหลัก

1.2.8 จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุง และนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

1.2.9 เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน/โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิต และผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน/โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณ ให้สถานศึกษา ดำเนินการ

1.3.2 จัดทำกรอบประมาณการจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework: MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมาย ผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรม

หลักให้สอดคล้องกับงบประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

1.3.3 จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต (ร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน) ของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

1.4 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.4.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

1.4.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบายแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

1.4.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

1.4.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งาน/โครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

1.4.5 ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEE) ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

1.4.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร

1.4.7 จัดทำข้อร่างตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบ

1.4.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิตขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

1.4.9 แจ้งจัดสรรวงเงิน และจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

1.5 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.5.1 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาสเป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) และงบดำเนินการ (ตามนโยบายพิเศษ)

1.5.2 เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวมเพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นรายไตรมาสผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรวบรวมเสนอต่อสำนักงานประมาณ

1.5.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี และอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

2. การโอนเงินงบประมาณ การโอนเงิน ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4. การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลืออมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการกระทรวงการคลังกำหนด

5. การบริหารการบัญชี

6. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

6.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

6.2 จัดหาพัสดุ

6.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และจัดซื้อจัดจ้าง

6.4 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการดำเนินงานด้านงบประมาณ งานแผนซึ่งแสดงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและโครงการต่างๆ ขององค์การในลักษณะที่เป็นตัวเลข ประกอบด้วย งานการเงินและพัสดุ การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา การใช้นอกงบประมาณ การจัดเก็บและส่งเงินรายได้แผ่นดิน การเก็บรักษาเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน การดำเนินงานจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปี

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาเพื่อบรรจุเข้าทำงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย และจรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. งานแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

1.1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่
การศึกษา

1.1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.2 การกำหนดตำแหน่ง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทาง
การศึกษา

1.2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการ
ศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ/หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี
พิจารณาอนุมัติ

1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะข้าราชการครู
มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอ
เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอ
กำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลง
เงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของ
สถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและหรือ
ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากร
ทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา มีแนวทางการ
ปฏิบัติ ดังนี้

2.1.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมี
เหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตาม
หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

2.1.2.1 ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยั้งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติ ก.ค.ศ.

2.1.2.2 เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะ และให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวอื่นนอกเหนือจากข้อ 2.2.1 สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์ และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.3 การแต่งตั้งย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.1 การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้าย และผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

2.3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

2.3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.3.2.1 เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2.3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.4.1 กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.4.2 กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.4.3 กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.4.4 กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.5.1 กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

2.5.2 กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาดำรงตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตาม มาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่ง กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

3. งานพัฒนาบุคลากร

3.1 การพัฒนา ก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.1.2 แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณ วิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ

3.1.3 ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความ เหมาะสมและต่อเนื่อง

3.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม. 79) มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

3.2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

3.2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

3.2.4 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

3.2.5 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 การพัฒนา ก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80) มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.3.1 ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงาน ตาม ตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา

3.3.2 ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

3.3.3 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

3.4. การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม.55) มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.4.2 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.5 งานทะเบียนประวัติ

3.5.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ

1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 2 ฉบับ

2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

3.5.2 การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนดโดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สุนัขบัตร ทะเบียนราษฎรหลักฐานทางการศึกษา

2) ตรวจสอบความถูกต้อง

3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

5) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.6 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.6.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.6.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3.6.3 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.7 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.7.1 ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

3.7.2 ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

3.7.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

3.7.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.8 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาต ลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4. งานรักษาวินัยและการออกจากราชการ

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวน ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

4.2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

4.2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4.2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3 การอุทธรณ์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.3.1 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.3.2 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.4 การร้องทุกข์ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.4.1 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

4.4.2 กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจการจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามความแก่กรณี

4.6 การออกจากราชการ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.6.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.7 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.7.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. กำหนด

4.7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

4.7.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

4.7.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

4.8 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.8.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

4.8.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.8.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.9 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.9.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

4.9.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.10 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้ คือ

4.10.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.10.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.10.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30

แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (ม.30(1)) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (ม.30(4)) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (ม.30(5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (ม.30(5)(7)) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (ม.30(8)) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย

1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติในมาตรา (ม.30(1)(4) (5) (7) (8) หรือ (9)) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ 1 ออกจากราชการ

3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.10.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม.30 (3))

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามีมติเป็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

4.10.5 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมให้ส่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.11 กรณีมีมูล มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.11.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุ อันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

4.11.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

4.11.3 เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีหมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

4.12 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

4.12.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดย

คำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิด ลหุโทษ

4.12.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ

5.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบกรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5.1.4 รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

5.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5.2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

5.2.2 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

5.2.3 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

5.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

5.3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม
ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

5.3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ.กำหนด

5.3.3 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

5.3.4 รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

5.4.1 กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงิน
งบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และ
วิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

5.4.2 กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น
นอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของ
สถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษา
กำหนด

5.5 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลัง
กำหนด

5.6 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

6. งานพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

6.1 สรรวจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในการขอรับใบอนุญาตประกอบ
วิชาชีพ และการถอดถอน

6.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

6.3 ดำเนินการตามแนวทางที่ ก.ค.ศ. และคุรุสภากำหนด

การบริหารงานบุคคล หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการ
ดำเนินงานการวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่งงานสรรหา สรรหาและบรรจุแต่งตั้งงาน
พัฒนาบุคคล งานบำเหน็จความชอบ งานวินัย งานจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการงานติดตาม
ประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

การบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงาน
อื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน
ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่ง
พัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัด

การศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

การดำเนินงานธุรการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบบริหาร และการพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมสนับสนุนงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคลากร ชุมชน และสถาบันสังคมอื่นๆ ที่จัดการศึกษา งานประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน และการบริการสาธารณะ

1. การดำเนินงานธุรการ

- 1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม
- 1.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้
- 1.4 จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้
- 1.5 ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

- 1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.1 รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.3 ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.4 จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี
 - 2.5 ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ
3. งานสารสนเทศเพื่อการบริหาร
 - 3.1 สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.2 จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.3 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.4 พัฒนานักบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติภารกิจ
 - 3.5 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
 - 3.6 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์
 - 3.7 การประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
 - 4.2 พัฒนานักบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ทราบ

4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. งานพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

5.1 การจัดระบบการบริหาร

5.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพและสภาพของสถานศึกษา

5.1.2 วางแผนออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา

5.1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา

5.1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการตลอดจนประชาชนทั่วไป

ทราบ

5.1.5 ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด

กำหนด

5.1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้ประสิทธิภาพ

5.2 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2.1 สืบรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

5.2.2 วางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

5.2.3 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

5.2.4 สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

5.2.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

5.2.6 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.2.7 ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

5.3 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

5.3.1 สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

5.3.2 จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

5.3.3 จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

5.3.4 ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ

5.3.5 นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ให้ความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

6. งานบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

6.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

6.2 บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคงปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

6.3 ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

6.4 สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

7. การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

7.1 ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้ง ความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

7.2 วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

7.3 จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธุ์

7.4 พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธุ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธุ์ผลงานของสถานศึกษา

7.5 สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธุ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธุ์

7.6 ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธุ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

8. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

8.1 การจัดระบบการควบคุมภายใน

8.1.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

8.1.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

8.1.3 กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

8.1.4 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

8.1.5 ให้นำบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตราการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

8.1.6 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการและวิธีการที่สำนักงานตรวจ

8.1.7 ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

8.1.8 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

8.2 งานบริการสาธารณะ

8.2.1 จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ

8.2.2 จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ

8.2.3 ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่นๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

8.2.4 พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณะให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ

8.2.5 ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มารับบริการ

8.2.6 นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ

9. งานสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน

9.1 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

9.1.1 ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูลจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

9.1.2 จัดทำสำมะโนผู้ที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

9.1.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียนเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.1.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

9.2 การรับนักเรียน

9.2.1 ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษา ร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

9.2.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษา

9.2.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

9.2.4 ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือ นักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

9.2.5 ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนได้เขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ

9.3 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตาม อัจฉริยะ

9.3.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกกระบบ และอัจฉริยะ

9.3.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกกระบบ และการศึกษาตามอัจฉริยะ ตามความ ต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

9.3.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบตาม ความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

9.3.4 ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

9.3.5 ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

10. งานเงินทุนการศึกษาและสวัสดิการสำหรับนักเรียน

10.1 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

10.1.1 สํารวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

10.1.2 สํารวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

10.1.3 ประสานงานกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

10.1.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

10.1.5 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

10.2 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

10.2.1 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

10.2.2 วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ

10.2.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

10.2.4 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

11. การส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11.1 วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษาโดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

11.2 ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

11.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็นรักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

11.4 สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนเพื่อให้เกิดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

12. งานส่งเสริมการมีวินัยในตนเอง คุณธรรม จริยธรรม

12.1 วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตนตามปรัชญา
ด้านวินัย ตรงต่อเวลา รู้จักหน้าที่ของตนเองและสังคมโดยรวม

12.2 ดำเนินการจัดกิจกรรมปฏิบัติตามแนวทางวิถีพุทธ และหลักธรรมคำสั่งต่าง
ศาสนา เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาตนในสังคม

12.3 ส่งเสริมและปลูกฝังการประพฤติ ปฏิบัติในกรอบของกฎ ระเบียบ ประเพณี
และวัฒนธรรม

12.4 สรุปและประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
การเรียนการสอนด้านทักษะชีวิต

13. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและ
หน่วยงานอื่น

13.1 กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของ
บุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่น

13.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัด
การศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อ
การดำเนินงานในการปฏิบัติงานการดำเนินงานทางด้านธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานข้อมูล
สารสนเทศ งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมสนับสนุนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
และประสานงานความร่วมมือกับชุมชน งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานติดตามช่วยเหลือดูแล
นักเรียน งานปกครองนักเรียน งานปรับปรุงสภาพแวดล้อมแดงงานอาคารสถานที่
งานสาธารณูปโภค งานโสตทัศนูปกรณ์ งานติดตามประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษา
กำหนด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

เขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา
การปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและกระจาย
อำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่
การศึกษา ใช้ชื่อว่า "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ..." (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่
การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา โดยจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment)

อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

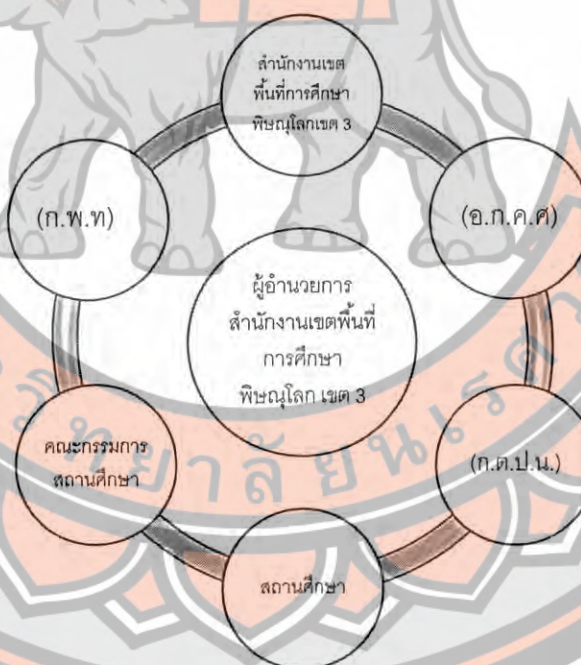
ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับ นโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่ การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการ จัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 8 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มนโยบายและแผน
5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. หน่วยตรวจสอบภายใน



ภาพ 5 โครงสร้างการบริหารงาน

หมายเหตุ (ก.พ.ท.) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (อ.ก.ค.ศ.)
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษาเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (ก.ต.ป.น.)
คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและ นิเทศการศึกษา

สภาพภูมิประเทศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตั้งอยู่หมู่ 4 ตำบลวัดโบสถ์ อำเภอวัดโบสถ์ จังหวัดพิษณุโลก มีพื้นที่บริการการศึกษาทั้งหมด 5,837 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย อำเภอนครไทย, อำเภอชาติตระการ, อำเภอวัดโบสถ์ และอำเภอพรหมพิราม พื้นที่ตอนเหนือเป็นป่าเขาและที่ลาดชันเชิงเขา ประมาณร้อยละ 70 ของพื้นที่ทั้งหมด ซึ่งมีความห่างไกลและทุรกันดาร สำหรับ พื้นที่ตอนล่างเป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำ ประมาณร้อยละ 30 ของพื้นที่ทั้งหมด ในฤดูฝนการคมนาคมไม่สะดวก ถนนบางสายจะถูกตัดขาดเนื่องจากน้ำท่วม โดยมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	อำเภอพิชัย อำเภอทองแสนขัน จังหวัดอุตรดิตถ์ และ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอเมือง และอำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	อำเภอนาแห้ว อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย อำเภอหล่มเก่า และอำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก และอำเภอกงไกรลาศ จังหวัดสุโขทัย

สภาพเศรษฐกิจ

ประชากร ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ส่วนใหญ่ ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีฐานะอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพประชากร / วัฒนธรรม / ประเพณี

ประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น จำนวน 215,167 คน แยกเป็นประชากรวัยเรียน (อายุ 4-17 ปี) จำนวน 37,105 คน คิดเป็นร้อยละ 17.24 มีวัฒนธรรมทางภาษาที่แตกต่างกัน เช่น ภาษาไทยกลาง ภาษาไทยอีสาน ภาษาชาวเขาเผ่าม้ง และมีประเพณีท้องถิ่นที่หลากหลาย เช่น ประเพณี บักรงชัย ยกธง ข้าวฟ้อน ประเพณีแห่ต้นผึ้ง/บุญพระเวท งานบุญบั้งไฟ งานตรึงน้ำพระธาตุ ประเพณีไหว้ศาลหลวงพ่อบุญมี-หลวงพ่อบุญมาและจากการมีประเพณีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้มีแหล่งเรียนรู้หลากหลาย

ตาราง 3 จำนวนประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

รายการ	จำนวน/หน่วย
1. กลุ่มงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ	6 กลุ่มงาน
2. สถานศึกษาทั้งหมด	172 โรงเรียน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 167 โรงเรียน	
สถานศึกษาเอกชน 5 โรงเรียน	
3. ห้องเรียน	1,657 ห้องเรียน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1,592 ห้องเรียน	
สถานศึกษาเอกชน 65 ห้องเรียน	
4. นักเรียน	24,675 คน
โรงเรียนปกติ 22,543 คน	
ก่อนประถมศึกษา 4,539 คน	
ประถมศึกษา 14,055 คน	
มัธยมศึกษาตอนต้น 3,760 คน	
มัธยมศึกษาตอนปลาย 189 คน	
โรงเรียนเอกชน 2,132 คน	
ก่อนประถมศึกษา 560 คน	
ประถมศึกษา 1,282 คน	
มัธยมศึกษาตอนต้น 185 คน	
มัธยมศึกษาตอนปลาย 105 คน	
5. นักเรียนพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติ	1,198 คน
6. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	1,597 คน
สพป.พิษณุโลก เขต3 67 คน	
ผู้บริหารโรงเรียน 155 คน	
ครูผู้สอน 1,375 คน	

ที่มา : ข้อมูล 10 มิถุนายน 2558

ตาราง 4 ข้อมูลโรงเรียน

จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน				รวม
	อ.ชาติ	อ.นครไทย	อ.พรหม	อ.วัดโบสถ์	
	ตระการ		พิราม		
0 - 20	-	1	2	1	4
21 - 40	2	7	4	1	14
41 - 60	2	14	5	5	27
61 - 80	5	6	9	5	25
81 - 100	2	4	10	1	17
101 - 120	-	1	3	2	6
201 - 300	6	7	6	3	22
301 - 500	1	4	-	-	5
501 - 1,500	3	1	-	1	5
รวม	29	59	53	26	167

ที่มา : ข้อมูล 10 มิถุนายน 2558

ผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอนองกฤษฎี และจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยได้ดำเนินการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

สภาพปัจจุบัน/ปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยระดมความคิดจากบุคคลต่างๆ ที่หลากหลายสาขาอาชีพ

ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีประเพณีและธรรมชาติที่มีความสมบูรณ์ ทำให้มีแหล่งการเรียนรู้ทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยชุมชนยังคงรักษาไว้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติ มาใช้ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาได้ ส่วนด้านปัญหาสังคม พ่อแม่ของนักเรียนต้องออกไปทำงานในเมืองใหญ่ มีส่วนทำให้เกิดปัญหาสังคมตามมา เพราะนักเรียนต้องอาศัยอยู่กับญาติมากกว่าอยู่กับพ่อแม่ ในอนาคตแนวโน้มอัตราการเกิดของประชากรลดลง จะทำให้อัตราการเข้าเรียนของนักเรียนน้อยลงตามสัดส่วนด้วย

ด้านเทคโนโลยี ยังขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย การสื่อสารและการประสานงานขาดความคล่องตัว เนื่องจากสถานศึกษาในสังกัดส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ภูเขาสูง และห่างไกล ระบบ INTERNET โรงเรียนใช้จานดาวเทียม ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับสภาพอากาศที่เอื้ออำนวย ทำให้นักเรียนขาดโอกาสในการศึกษาและพัฒนาด้านเทคโนโลยี

ด้านเศรษฐกิจ ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีรายได้น้อยถึงปานกลาง มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเพื่อการประกอบอาชีพค่อนข้างสูง นักเรียนอาศัยอยู่กับญาติมากกว่าอยู่กับพ่อแม่ทำให้การสนับสนุนการศึกษา และการดูแลบุตรหลานมีข้อจำกัด

ด้านการเมืองและกฎหมาย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางส่วนยังไม่เห็นความสำคัญด้านการศึกษา ยังมุ่งเน้นด้านสาธารณูปโภคเป็นหลัก สำหรับนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ชัดเจน ต้องเน้นความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น

ด้านโครงสร้างและนโยบาย มีความชัดเจน การจัดทำแผนงานโครงการ ทุกคนมีส่วนร่วม และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ก่อให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ทำให้การบริหารงบประมาณดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์

ด้านผลผลิตและการให้บริการ การให้บริการกับผู้มารับบริการอยู่ในระดับปานกลาง ขึ้นตอนให้บริการยังขาดความชัดเจน ส่วนการให้บริการโรงเรียนจะได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากเขตพื้นที่บริการ มีลักษณะกว้าง และมีระยะไกล ทำให้การประสานงานล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ครบตามกรอบโครงสร้าง มีการเคลื่อนย้ายจากพื้นที่ภูเขาสูง ทุรกันดาร มาสู่พื้นที่ราบอยู่ในเกณฑ์สูง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรที่

ได้รับการบรรจุใหม่มีความตั้งใจ ทุ่มเท มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานได้ตามกำหนด โดยมีอายุเฉลี่ยเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน สื่อวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ มีงบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน คุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี ยานพาหนะ และอาคารสถานที่ ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและอยู่ห่างไกล ยังขาดวัสดุอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก ทำให้ประชากรวัยเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กด้อยโอกาส ยังไม่ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ ทำให้คุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จำนงค์ ชินารักษ์ (2541) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งความสับสนของปัญหา ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณา และตัดสินใจผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งการยอมรับ

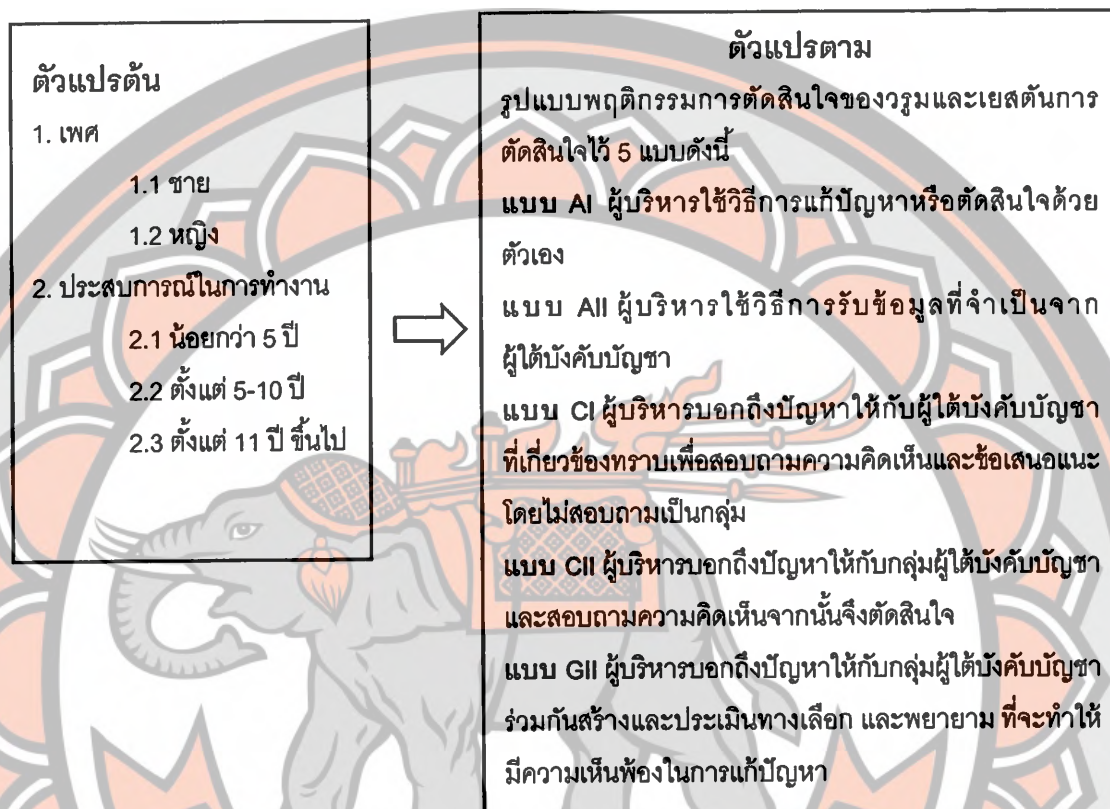
พิภัก ขัติพันธ์ (2541) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยวิธีที่ 5 คือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ น่าจะเป็นวิธีการตัดสินใจที่แสดงถึงการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์โลกของข้อมูลข่าวสารที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส น่าจะเป็นเครื่องค้ำจุนสถานภาพของผู้บริหารงานตามภารกิจโดยได้รับความร่วมมือจากบุคคลากรทุกฝ่าย และมีผลงานของงานเป็นรูปธรรมชัดเจน

วินิจ มธุรสาทิส (2542) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจของ Victor H. Vroom และ Phillip W. Yetton ใน 6 สถานการณ์ กล่าวคือ กฏข้อมูลข่าวสาร กฏแห่งความเชื่อถือ กฏแห่งความสับสนของปัญหา กฏแห่งการยอมรับ กฏแห่งการขัดแย้งและกฏแห่งการยอมรับเป็นความสำคัญยิ่ง แต่สำหรับกฏแห่งความยุติธรรมนั้นไม่สามารถยืนยันได้

อนงค์ แสงแก้ว (2548) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก 5 แบบ เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า และอยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ เรียงตามลำดับดังนี้ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

ภุมรินทร์ พุ่มจันทร์ (2556) การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนด้านบริหารงานบุคคลผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,513 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3, 2558)
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 310 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1989, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 43) และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วย การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา คือ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 120 คน) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-130 คน) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของจำนวนประชากรทั้งหมด

ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ที่	อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1.	นครไทย	155	237	102	494	37	48	20	105
2.	ชาติตระการ	43	166	66	275	8	34	13	55
3.	พรหมพิราม	218	221	32	471	44	45	6	95
4.	วัดโบสถ์	90	139	44	273	18	28	9	55
รวมทั้งสิ้น		506	763	244	1,513	107	155	48	310

ที่มา: ข้อมูลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ซึ่งเนื้อหาครอบคลุมพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 44 ข้อ โดยตอบ

แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง

แบบ All ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชา

แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม

แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ

แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา

2. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3

2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.3 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.5 หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามและหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายนามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ดังนี้

2.5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.5.2 ดร.อภิรัช นุชเนื่อง ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

2.5.3 ดร.สมประสงค์ มั่งอะนะ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม อำเภออุ้มผาง จังหวัดตาก

2.6 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะได้ค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) จากนั้นคัดเลือกข้อคำถาม ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องที่อยู่ 0.66 – 1.00 มาใช้เป็นคำถามและปรับปรุงแบบสอบถามตามที่ได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ

2.7 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (try - out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ด้วยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cranach alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

2.8 นำแบบสอบถามมาจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการมอบแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง
2. ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 310 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 310 ฉบับ ตรวจสอบความสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยดำเนินการดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percent)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 วิเคราะห์ด้วยข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percent) รายข้อ
 - 2.1 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบไค-สแควร์ (chi-square)
 - 2.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศ วิเคราะห์โดยใช้ t-test (Independent) และประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ F-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างจะทำการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe')

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ โดยวิธีการทางสถิติ ซึ่งดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณ ซึ่งได้ใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. ความถี่ (Frequency Distribution)
2. ค่าร้อยละ (Percent)
3. สถิติทดสอบไค-สแควร์ (chi-square)
4. t-test (Independent)
5. F-test (ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA))



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้ศึกษาได้เสนอการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศและ ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ (n = 310)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	115	37.10
หญิง	195	62.90
รวม	310	100.00

จากตาราง 6 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 310 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 195 คน คิดเป็น ร้อยละ 62.90 และเพศชาย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน
(n = 310)

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	80	25.80
5 - 10 ปี	120	38.70
11 ขึ้นไป	110	35.50
รวม	310	100.00

จากตาราง 7 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 310 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ ที่มีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 รองลงมา 11 ขึ้นไป จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองมาตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมทุกด้าน

ด้าน	ภารกิจของ ผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ร้อยละ	แบบ AII ร้อยละ	แบบ CI ร้อยละ	แบบ CII ร้อยละ	แบบ GI ร้อยละ
1	บริหารวิชาการ	9.69	14.12	16.05	37.96	22.16
2	บริหารงบประมาณ	12.13	11.96	16.41	35.16	24.37
3	บริหารบุคคล	12.90	11.88	16.50	34.22	24.52
4	บริหารทั่วไป	11.72	13.18	16.27	33.57	25.22
	เฉลี่ย	11.61	12.77	16.31	35.23	24.07

จากตาราง 8 พบว่า โดยภาพรวม พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 35.23 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารวิชาการ

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
การวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้	40	46	47	97	80
	12.90	14.80	15.20	31.30	25.80
การปรับปรุงและพัฒนาการเรียน	24	54	49	125	58
การสอน	7.70	17.40	15.80	40.30	18.70
การวัดผล ประเมินผลและเทียบ	23	60	45	112	70
โอนผลการเรียนการสอนตาม	7.40	19.40	14.50	36.10	22.60
ระเบียบว่าด้วยการวัดและการประเมิน					
การกำหนดหลักเกณฑ์ในการ	18	41	57	115	79
จัดทำงานวิจัยในสถานศึกษา	5.80	13.20	18.40	37.10	25.50
การนำสื่อ นวัตกรรมและ	22	49	35	118	86
เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนสอน	7.10	15.80	11.30	38.10	27.70
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	44	33	41	128	64
	14.20	10.60	13.20	41.30	20.60

ตาราง 9 (ต่อ)

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
การกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียน	30	50	57	120	53
การกำหนดแนวทางการแนะแนวการนิเทศภายในโรงเรียน	9.70	16.10	18.40	38.70	17.10
การพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน	28	39	55	119	69
การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	9.00	12.60	17.70	38.40	22.30
การกำหนดแนวทางการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น	28	39	53	130	60
การวางแผนจัดกิจกรรมพิเศษทางวิชาการ กับหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา	9.00	12.60	17.10	41.90	19.40
การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา	36	35	45	119	75
เฉลี่ย	11.60	11.30	14.50	38.40	24.20
	39	41	61	107	62
	12.60	13.20	19.70	34.50	20.00
	23	52	50	110	75
	7.40	16.80	16.10	35.50	24.20
	9.69	14.12	16.05	37.96	22.16

จากตาราง 9 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 37.96 เมื่อพิจารณาเป็นด้านวิชาการ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรม

การตัดสินใจแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาวเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารงบประมาณ

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
การส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่	31	47	49	97	86
นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าและลงมือปฏิบัติ	10.00	15.20	15.80	31.30	27.70
การวางแผนการใช้จ่ายเงิน	35	34	53	107	81
งบประมาณประจำปี	11.30	11.00	17.10	34.50	26.10
การตรวจสอบ ติดตามการใช้	36	30	48	111	85
จ่ายเงินงบประมาณ	11.60	9.70	15.50	35.80	27.40
การจัดหาทรัพยากรและการลงทุน	49	39	44	117	61
เพื่อการศึกษา	15.80	12.60	14.20	37.70	19.70
การเปลี่ยนแปลงการใช้จ่าย	38	39	62	113	58
งบประมาณ	12.30	12.60	20.00	36.50	18.70
การจัดทำปฏิทินกำกับ	39	40	57	98	76
ดำเนินงานเบิกจ่ายเงิน	12.60	12.90	18.40	31.60	24.50
การพิจารณาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์	35	30	43	120	82
สำหรับในโรงเรียน	11.30	9.70	13.90	38.70	26.50
เฉลี่ย	12.13	11.96	16.41	35.16	24.37

จากตาราง 10 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวม

แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 35.16 เมื่อพิจารณาเป็นด้านวิชาการ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารบุคคล

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	45	33	55	100	77
	14.50	10.60	17.70	32.30	24.80
การวางแผนการจัดกำลังคนและมอบหมายงาน	33	44	51	107	75
	10.60	14.20	16.50	34.50	24.20
การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง	42	38	45	105	80
	13.50	12.30	14.50	33.90	25.80
การจัดสวัสดิการและการให้บริการด้านต่างๆแก่บุคลากร	38	34	48	111	79
	12.50	11.00	15.50	35.80	25.50
การกำหนดความต้องการในการพัฒนาครู	39	40	42	100	89
	12.60	12.90	13.50	32.30	28.70
การวางกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	43	32	66	113	56
	13.90	10.30	21.30	36.50	18.10
เฉลี่ย	12.90	11.88	16.50	34.22	24.52

จากตาราง 11 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึง

ตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 34.22 เมื่อพิจารณาเป็นด้านวิชาการ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาวិเคราะห์ ความถี่และร้อยละ จำแนกตามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารงานทั่วไป

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
การวางระบบงานสารบรรณการ	33	45	63	119	50
รับส่งหนังสือให้สะดวกรวดเร็ว	10.60	14.50	20.30	38.40	16.10
การกำหนดการประชุม	35	37	65	108	65
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	11.30	11.90	21.00	34.80	21.00
การกำหนดความต้องการด้านการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	33	41	46	122	68
10.60	13.20	14.80	39.40	21.90	
การกำหนดแนวทางเพื่อสร้าง	42	31	64	93	80
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ	13.50	10.00	20.60	30.00	25.80
หน่วยงานภายในท้องถิ่น					
การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลงาน	30	55	41	96	88
โรงเรียนให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป	9.70	17.70	13.20	31.00	28.40
การวางแผนพัฒนาระบบบริหาร	42	38	49	98	83
องค์กร	13.50	12.30	15.80	31.60	26.80

ตาราง 12 (ต่อ)

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาขององค์กร	41	36	43	108	82
การแสดงผลงานทางวิชาการและจัดนิทรรศการให้ชุมชนได้ชื่นชม	13.20	11.60	13.90	34.80	26.50
การกำหนดแนวทางให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์	40	32	47	103	88
การวางแผนการรับนักเรียน	12.90	10.30	15.20	33.20	28.40
การกำหนดแนวทางให้ชุมชนได้ใช้	33	42	57	105	73
การวางแผนการรับนักเรียน	10.60	13.50	18.40	33.90	23.50
การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน	32	49	55	99	75
การจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้กับนักเรียน	10.30	15.80	17.70	31.90	24.20
การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชนสัมพันธ์	28	42	51	114	75
การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน	9.00	13.50	16.50	36.80	24.20
การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชนสัมพันธ์	26	43	44	109	88
การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน	8.40	13.90	14.20	35.20	28.40
การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน	48	35	52	101	74
การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน	15.50	11.30	16.80	32.60	23.90
การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน	42	45	41	103	79
การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน	13.50	14.50	13.20	33.20	25.50
การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน	31	50	41	91	97
การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน	10.00	16.10	13.20	29.40	31.30
การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน	39	40	50	95	86
การกำหนดแนวทางให้การให้บริการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน	12.60	12.90	16.10	30.60	27.70
การกำหนดแนวทางให้การให้บริการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน	35	38	42	101	94
การกำหนดแนวทางให้การให้บริการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน	11.30	12.30	13.50	32.60	30.30

ตาราง 12 (ต่อ)

ภารกิจของผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII
เฉลี่ย	11.72	13.18	16.27	33.57	25.22

จากตาราง 12 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 34.22 เมื่อพิจารณาเป็นด้านวิชาการ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ ยกเว้นรายการ การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน คิดเป็นร้อยละ 31.30 และการกำหนดแนวทางการให้บริการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 30.30 ที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกและพยายามที่จะให้ความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 13 แสดงความถี่ และค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ระหว่างเพศกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ภารกิจของ ผู้บริหาร	เพศ	พฤติกรรมการตัดสินใจ					รวม	Chi-Square Sig. (2-tailed)
		แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII		
ด้านการ บริหาร	ชาย	18	15	39	38	5	115	$\chi^2 = 4.802$ df = 4
	หญิง	22	33	50	79	11	195	
	รวม	40	48	89	117	16	310	Sig. = 0.308
ด้านการ บริหาร	ชาย	15	16	37	40	7	115	$\chi^2 = 7.380$ df = 4
	หญิง	26	31	38	79	21	195	
	รวม	41	47	75	119	28	310	Sig. = 0.117
ด้านการ บริหารบุคคล	ชาย	23	11	38	38	5	115	$\chi^2 = 9.596$ df = 4
	หญิง	28	28	43	77	19	195	
	รวม	51	39	81	115	24	310	Sig. = 0.048*
ด้านการ บริหารงาน ทั่วไป	ชาย	16	21	35	38	5	115	$\chi^2 = 3.494$ df = 4
	หญิง	27	29	47	78	14	195	
	รวม	43	50	82	116	19	310	Sig. = 0.479
รวม	ชาย	15	20	42	33	5	115	$\chi^2 = 5.224$ df = 4
	หญิง	25	31	52	79	8	195	
	รวม	40	51	94	112	13	310	Sig. = 0.265

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 พบว่า โดยภาพรวมเพศกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่ามีเพศ กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริหารบุคคลมีพฤติกรรมตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 14 แสดงความถี่ และค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ภารกิจ ของ ผู้บริหาร	ประสบการณ์ การทำงาน	พฤติกรรมการตัดสินใจ					รวม	Chi- Square Sig. (2- tailed)
		แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII		
ด้านการ บริหาร ประมาณ	น้อยกว่า 5 ปี	13	11	24	23	9	80	$\chi^2 =$ 13.755 df = 8 Sig. = 0.088
	5 - 10 ปี	13	13	32	49	13	120	
	11 ขึ้นไป	15	23	19	47	6	110	
	รวม	41	47	75	119	28	310	
ด้านการ บริหาร บุคคล	น้อยกว่า 5 ปี	13	8	26	28	5	80	$\chi^2 =$ 10.576 df = 8 Sig. = 0.227
	5 - 10 ปี	15	13	34	45	13	120	
	11 ขึ้นไป	23	18	21	42	6	110	
	รวม	51	39	81	115	24	310	
ด้านการ บริหาร วิชาการ	น้อยกว่า 5 ปี	12	10	25	29	4	80	$\chi^2 =$ 15.672 df = 8 Sig. = 0.047*
	5 - 10 ปี	14	11	42	45	8	120	
	11 ขึ้นไป	14	27	22	43	4	110	
	รวม	40	48	89	117	16	310	

ตาราง 14 (ต่อ)

ภารกิจ ของ ผู้บริหาร	ประสบ การณ์การ ทำงาน	พฤติกรรมการตัดสินใจ					รวม	Chi- Square Sig. (2- tailed)
		แบบ AI	แบบ AII	แบบ CI	แบบ CII	แบบ GII		
ด้านการ บริหารงาน ทั่วไป	น้อยกว่า 5 ปี	11	13	22	27	7	80	$\chi^2 =$
	5 - 10 ปี	11	16	35	50	8	120	9.249
	11 ขึ้นไป	21	21	25	39	4	110	df = 8
	รวม	43	50	82	116	19	310	Sig. = 0.322
รวม	น้อยกว่า 5 ปี	12	11	27	26	4	80	$\chi^2 =$
	5 - 10 ปี	12	13	39	48	8	120	15.251
	11 ขึ้นไป	16	27	28	38	1	110	df = 8
	รวม	40	51	94	112	13	310	Sig. = 0.054

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 โดยภาพรวม ประสบการณ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่ามีประสบการณ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริหารวิชาการมีพฤติกรรมตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศ และประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศ โดยภาพรวมรายด้าน

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t-Value	Sig.
ด้านการบริหารวิชาการ	ชาย	115	3.43	1.029	-.809	.419
	หญิง	195	3.52	1.010		
ด้านการบริหารงบประมาณ	ชาย	115	3.40	1.133	-.924	.356
	หญิง	195	3.52	1.162		
ด้านการบริหารบุคคล	ชาย	115	3.35	1.153	-1.264	.207
	หญิง	195	3.52	1.174		
ด้านการบริหารงานทั่วไป	ชาย	115	3.40	1.104	-.831	.406
	หญิง	195	3.51	1.152		
รวม	ชาย	115	3.39	1.044	-1.026	.306
	หญิง	195	3.52	1.051		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3
จำแนกตาม เพศ ด้านการบริหารวิชาการ

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t- Value	Sig.
การวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้	ชาย	115	3.25	1.382	-1.705	.089
	หญิง	195	3.52	1.333		
การปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน	ชาย	115	3.34	1.228	-1.232	.219
	หญิง	195	3.51	1.181		
การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนการสอนตามระเบียบว่าด้วยการวัดและการประเมิน	ชาย	115	3.39	1.323	-.845	.399
	หญิง	195	3.52	1.190		
การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงานวิจัยในสถานศึกษา	ชาย	115	3.50	1.209	-1.588	.113
	หญิง	195	3.71	1.135		
การนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนสอน	ชาย	115	3.71	1.323	.846	.398
	หญิง	195	3.59	1.187		
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	ชาย	115	3.37	1.379	-.722	.471
	หญิง	195	3.48	1.278		
การกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียน	ชาย	115	3.26	1.250	-1.259	.209
	หญิง	195	3.44	1.197		
การกำหนดแนวทางการแนะแนวการนิเทศภายในโรงเรียน	ชาย	115	3.50	1.327	.152	.879
	หญิง	195	3.48	1.194		
การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน	ชาย	115	3.50	1.238	-.201	.840
	หญิง	195	3.53	1.215		

ตาราง 16 (ต่อ)

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t-Value	Sig.
การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	ชาย	115	3.41	1.270	-1.031	.304
	หญิง	195	3.55	1.154		
การกำหนดแนวทางพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น	ชาย	115	3.54	1.286	.173	.862
	หญิง	195	3.51	1.294		
การวางแผนจัดกิจกรรมพิเศษทางวิชาการ กับหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา	ชาย	115	3.25	1.297	-1.147	.252
	หญิง	195	3.43	1.280		
การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา	ชาย	115	3.52	1.259	-.009	.993
	หญิง	195	3.52	1.220		
รวม	ชาย	115	3.43	1.029	-.809	.419
	หญิง	195	3.52	1.010		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารวิชาการ พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำแนกตาม เพศ ด้านบริหารงบประมาณ

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t-Value	Sig.
การส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่ นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าและลงมือ ปฏิบัติ	ชาย	115	3.46	1.320	-0.570	.569
	หญิง	195	3.55	1.305		
การวางแผนการใช้จ่ายเงิน งบประมาณประจำปี	ชาย	115	3.42	1.331	-1.201	.231
	หญิง	195	3.60	1.270		
การตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ	ชาย	115	3.41	1.369	-1.762	.079
	หญิง	195	3.68	1.249		
การจัดหาทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา	ชาย	115	3.29	1.388	-.421	.674
	หญิง	195	3.35	1.329		
การเปลี่ยนแปลงการใช้จ่าย งบประมาณ	ชาย	115	3.29	1.310	-.863	.389
	หญิง	195	3.42	1.238		
การจัดทำปฏิทินกำกับการดำเนินงาน เบิกจ่ายเงิน	ชาย	115	3.24	1.275	-1.869	.063
	หญิง	195	3.53	1.344		
การพิจารณาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ สำหรับในโรงเรียน	ชาย	115	3.69	1.187	1.015	.311
	หญิง	195	3.54	1.336		
รวม	ชาย	115	3.40	1.133	-.924	.356
	หญิง	195	3.52	1.162		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหาร

งประมาณพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศ ด้านการบริหารบุคคล

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t-Value	Sig.
การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	ชาย	115	3.36	1.397	-.660	.510
	หญิง	195	3.46	1.329		
การวางแผนการจัดกำลังคนและมอบหมายงาน	ชาย	115	3.37	1.274	-1.052	.294
	หญิง	195	3.53	1.297		
การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง	ชาย	115	3.42	1.351	-.438	.661
	หญิง	195	3.49	1.356		
การจัดสวัสดิการและการให้บริการด้านต่างๆแก่บุคลากร	ชาย	115	3.40	1.323	-1.165	.245
	หญิง	195	3.58	1.303		
การกำหนดความต้องการในการพัฒนาครู	ชาย	115	3.36	1.371	-1.594	.112
	หญิง	195	3.61	1.344		
การวางกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	ชาย	115	3.17	1.300	-1.820	.070
	หญิง	195	3.45	1.256		
รวม	ชาย	115	3.35	1.153	-1.264	.207
	หญิง	195	3.52	1.174		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารบุคคล

พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำแนกตาม เพศ ด้านการบริหารงานทั่วไป

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t-Value	Sig.
การวางระบบงานสารบรรณการ	ชาย	115	3.30	1.228	-.585	.559
	หญิง	195	3.38	1.214		
รับส่งหนังสือให้สะดวกรวดเร็ว	ชาย	115	3.28	1.315	-1.648	.100
	หญิง	195	3.52	1.210		
การกำหนดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ชาย	115	3.42	1.270	-.745	.457
	หญิง	195	3.53	1.261		
การกำหนดความต้องการด้านการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	ชาย	115	3.37	1.346	-.809	.419
	หญิง	195	3.49	1.329		
การกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายในท้องถิ่น	ชาย	115	3.46	1.385	-.464	.643
	หญิง	195	3.53	1.293		
การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลงานโรงเรียนให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป	ชาย	115	3.47	1.447	.114	.909
	หญิง	195	3.45	1.309		
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาขององค์กร	ชาย	115	3.50	1.379	-.011	.991
	หญิง	195	3.50	1.329		
การแสดงผลงานทางวิชาการและจัดนิทรรศการให้ชุมชนได้ชื่นชม	ชาย	115	3.50	1.379	-.433	.665
	หญิง	195	3.56	1.324		

ตาราง 19 (ต่อ)

ภารกิจของผู้บริหาร	เพศ	จำนวน	\bar{x}	S.D.	t-Value	Sig.
การพัฒนาอาคารสถานที่ให้มี ความเหมาะสมในด้านประโยชน์ ใช้สอย	ชาย	115	3.20	1.384	-1.351	.178
	หญิง	195	3.41	1.287		
การกำหนดแนวทางให้ชุมชนได้ใช้ อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์	ชาย	115	3.43	1.200	-.372	.710
	หญิง	195	3.48	1.325		
การวางแผนการรับนักเรียน	ชาย	115	3.43	1.292	-.041	.967
	หญิง	195	3.44	1.296		
การกำหนดแนวทางการจัด การศึกษาภายในโรงเรียน	ชาย	115	3.46	1.237	-.810	.419
	หญิง	195	3.58	1.251		
การจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้กับ นักเรียน	ชาย	115	3.63	1.246	.141	.888
	หญิง	195	3.61	1.273		
การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่าย ชุมชนสัมพันธ์	ชาย	115	3.22	1.394	-1.617	.107
	หญิง	195	3.48	1.348		
การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนา โรงเรียน	ชาย	115	3.34	1.357	-.858	.391
	หญิง	195	3.48	1.371		
การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียน เข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน	ชาย	115	3.43	1.390	-1.243	.215
	หญิง	195	3.63	1.311		
การกำหนดแนวทางรักษาความ ปลอดภัยของโรงเรียน	ชาย	115	3.36	1.326	-1.244	.214
	หญิง	195	3.55	1.363		
การกำหนดแนวทางการให้บริการ ด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ ของโรงเรียนแก่ชุมชน	ชาย	115	3.49	1.327	-.983	.327
	หญิง	195	3.64	1.337		
รวม	ชาย	115	3.40	1.104	-.831	.406
	หญิง	195	3.51	1.152		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมในแต่ละด้าน

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี (n=80)		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี (n=120)		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป (n=110)		F	Sig	รายชื่อ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
	ด้านการบริหาร วิชาการ	3.44	1.04	3.57	0.96	3.43			
ด้านการบริหาร งบประมาณ	3.36	1.23	3.64	1.04	3.38	1.18	2.04	.131	-
ด้านการบริหาร บุคคล	3.43	1.13	3.59	1.13	3.33	1.22	1.50	.224	-
ด้านการ บริหารงานทั่วไป	3.48	1.12	3.66	1.04	3.27	1.20	3.48*	.032	-
รวม	3.43	1.06	3.62	1.00	3.35	1.76	1.95	.144	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 โดยภาพรวม ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารวิชาการ

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี (n=80)		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี (n=120)		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป (n=110)		F	Sig	รายคู่
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
	การวางแผนการ นำหลักสูตรไปใช้	3.40	1.26	3.38	1.32	3.49			
การปรับปรุงและ พัฒนาการเรียน การสอน	3.44	1.20	3.52	1.14	3.38	1.26	.366	.694	-
การวัดผล ประเมินผลและ เทียบโอนผลการ เรียนการสอนตาม ระเบียบว่าด้วยการ วัดและการ ประเมิน	3.39	1.25	3.55	1.21	3.45	1.26	.447	.640	-
การกำหนด หลักเกณฑ์ในการ จัดทำวิจัยใน สถานศึกษา	3.61	1.21	3.64	1.09	3.64	1.21	.016	.984	-

ตาราง 21 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายชื่อ
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
การนำสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาใช้ใน	3.49	1.24	3.78	1.14	3.59	1.32	1.40	.246	-
การพัฒนาแหล่ง เรียนรู้	3.41	1.24	3.53	1.27	3.35	1.41	.601	.549	-
การกำหนด หลักเกณฑ์แนว ทางการนิเทศ ภายในโรงเรียน	3.39	1.07	3.46	1.22	3.27	1.30	.671	.512	-
การกำหนดแนว ทางการแนะแนว การนิเทศภายใน โรงเรียน	3.46	1.21	3.60	1.19	3.39	1.31	.838	.434	-
การพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพ ภายในโรงเรียน	3.39	1.22	3.73	1.17	3.40	1.25	2.71	.068	-
การส่งเสริมชุมชน ให้มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการ	3.41	1.29	3.61	1.14	3.45	1.19	.817	.443	-
การกำหนด แนวทางพัฒนา วิชาการกับ สถานศึกษาอื่น	3.43	1.26	3.64	1.20	3.46	1.39	.856	.426	-

ตาราง 21 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายชื่อ
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
การวางแผนจัด กิจกรรมพิเศษทาง วิชาการ กับ หน่วยงานอื่นที่จัด การศึกษา	3.35	1.19	3.44	1.28	3.28	1.43	.445	.641	-
การส่งเสริมและ สนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและ สถาบันอื่นที่จัด การศึกษา	3.35	1.23	3.61	1.16	3.43	1.31	.681	.540	-
รวม	3.44	1.04	3.57	0.96	3.43	1.05	0.72	.486	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงานวิชาการ ทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงบประมาณ

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี (n=80)		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี (n=120)		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป (n=110)		F	Sig	รายคู่
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
	การส่งเสริมและ สนับสนุนให้แก่ นักเรียนได้ศึกษา ค้นคว้าและลงมือ ปฏิบัติ	3.30	1.44	3.66	1.19	3.52			
การวางแผนการใช้ จ่ายเงิน งบประมาณ ประจำปี	3.46	1.35	3.69	1.19	3.41	1.35	1.53	.218	-
การตรวจสอบ ติดตามการใช้ จ่ายเงิน งบประมาณ	3.36	1.39	3.72	1.22	3.58	1.29	1.79	.168	-
การจัดหา ทรัพยากรและการ ลงทุนเพื่อ การศึกษา	3.19	1.29	3.54	1.26	3.20	1.45	2.45	.087	-
การเปลี่ยนแปลง การใช้จ่าย งบประมาณ	3.30	1.26	3.53	1.20	3.25	1.32	1.56	.211	-

ตาราง 22 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายชื่อ
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
การจัดทำปฏิทิน กำกับการ ดำเนินงานเบิก จ่ายเงิน	3.35	1.42	3.63	1.24	3.25	1.31	2.55	.080	-
การพิจารณาจัดซื้อ วัสดุครุภัณฑ์ สำหรับในโรงเรียน	3.54	1.28	3.73	1.15	3.48	1.40	1.20	.301	-
รวม	3.36	1.23	3.64	1.04	3.38	1.18	2.04	.131	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงบประมาณ ทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารบุคคล

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี (n=80)		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี (n=120)		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป (n=110)		F	Sig	รายคู่
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
	การกำหนด แผนพัฒนา บุคลากรประจำปี	3.48	1.25	3.58	1.33	3.22			
การวางแผนการ จัดกำลังคนและ มอบหมายงาน	3.45	1.29	3.61	1.23	3.28	1.33	1.98	.139	
การกำหนด คุณลักษณะของ บุคลากรเพื่อบรรจุ แต่งตั้ง	3.36	1.27	3.67	1.30	3.31	1.43	2.31	.101	
การจัดสวัสดิการ และการให้บริการ ด้านต่างๆแก่ บุคลากร	3.44	1.36	3.59	1.22	3.48	1.37	.378	.686	
การกำหนดความ ต้องการในการ พัฒนาครู	3.40	1.34	3.62	1.27	3.49	1.45	.639	.528	
การวางกฎระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรใน โรงเรียน	3.38	1.14	3.48	1.25	3.17	1.38	1.73	.178	

ตาราง 23 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายชื่อ
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
รวม	3.43	1.13	3.59	1.13	3.33	1.22	1.50	.224	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารบุคคล ทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3
จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี (n=80)		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี (n=120)		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป (n=110)		F	Sig	รายคู่
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
	การวางระบบงาน สารบรรณการ รับส่งหนังสือให้ สะดวกรวดเร็ว	3.31	1.18	3.62	1.07	3.08			
การกำหนดการ ประชุม คณะกรรมการ สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	3.36	1.26	3.68	1.11	3.20	1.34	4.47*	.012	2>1
การกำหนดความ ต้องการด้านการ พัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ	3.51	1.03	3.72	1.08	3.22	1.37	4.59*	.011	2>1
การกำหนด แนวทางเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียน กับหน่วยงาน ภายในท้องถิ่น	3.54	1.25	3.60	1.33	3.21	1.37	2.75	.066	-

ตาราง 24 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายชื่อ
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
การประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับผลงาน โรงเรียนให้เป็นที่ ทราบโดยทั่วไป	3.56	1.22	3.64	1.33	3.32	1.38	1.81	.165	-
การวางแผนพัฒนาระบบ บริหารองค์กร	3.50	1.32	3.69	1.30	3.17	1.40	4.32*	.014	2>1
การนำเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนา การศึกษาของ องค์กร	3.55	1.28	3.72	1.27	3.22	1.43	4.10*	.017	2>1
การแสดงผลงาน ทางวิชาการและ จัดนิทรรศการให้ ชุมชนได้ชื่นชม	3.63	1.31	3.68	1.20	3.32	1.47	2.36	.096	-
การพัฒนาอาคาร สถานที่ให้มี ความ เหมาะสมในด้าน ประโยชน์ใช้สอย	3.21	1.29	3.59	1.21	3.14	1.42	3.89*	.021	2>1

ตาราง 24 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายชื่อ
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
การกำหนด แนวทางให้ชุมชน ได้ใช้อาคาร สถานที่ให้เกิด ประโยชน์	3.45	1.31	3.65	1.19	3.26	1.32	2.65	.072	-
การวางแผนการรับ นักเรียน	3.45	1.29	3.63	1.21	3.23	1.35	2.75	.065	-
การกำหนดแนว ทางการจัด การศึกษาภายใน โรงเรียน	3.45	1.29	3.80	1.08	3.33	1.33	4.66*	.010	2>1
การจัดกิจกรรม เพื่อให้ความรู้กับ นักเรียน	3.56	1.23	3.83	1.13	3.42	1.38	3.11*	.046	2>1
การวางแผนเพื่อ สร้างเครือข่าย ชุมชนสัมพันธ์	3.51	1.27	3.48	1.32	3.18	1.46	1.82	.163	-
การกำหนด กิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม พัฒนาโรงเรียน	3.39	1.27	3.58	1.33	3.28	1.44	1.44	.237	-

ตาราง 24 (ต่อ)

ภารกิจของ ผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 - 10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป		F	Sig	รายคู่
	(n=80)		(n=120)		(n=110)				
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.			
การกำหนด กิจกรรมให้ นักเรียนเข้าไปมี ส่วนร่วมพัฒนา ชุมชน	3.53	1.34	3.71	1.31	3.42	1.37	1.37	.254	-
การกำหนด แนวทางรักษา ความปลอดภัย ของโรงเรียน	3.61	1.40	3.58	1.32	3.28	1.32	1.87	.155	-
การกำหนดแนว ทางการให้บริการ ด้านอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ของ โรงเรียนแก่ชุมชน	3.60	1.29	3.64	1.29	3.51	1.40	.290	.748	-
รวม	3.48	1.12	3.66	1.04	3.27	1.20	3.48*	.032	2>1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน

ตั้งแต่ 5-10 ปี มีผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจ มีประการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ยกเว้น การกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายในท้องถิ่น การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลงานโรงเรียนให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป การแสดงผลงานทางวิชาการและจัดนิทรรศการให้ชุมชนได้ชื่นชม การกำหนดแนวทางให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ การวางแผนการรับนักเรียน การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชนสัมพันธ์ การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน และการกำหนดแนวทางการให้บริการด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ชุมชนที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน โดยประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางพัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ประชากรและการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ 310 คนจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) คือ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ปีการศึกษา 2558 ตัวแปรในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ แบบ A1 ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แบบ C1 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องขอทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา เครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ถ้ามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ถ้ามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ซึ่งเนื้อหาครอบคลุมพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล

และงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 44 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามไปทำการทดสอบ จำนวน 30 ชุด กับข้าราชการส่วนกลางของกรมการปกครอง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนั้น ค่า \bar{x} เท่ากับ 0.80 ซึ่งเท่ากับ 0.96 จึงจะสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมา ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS รวมทั้งสถิติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการทดสอบคำถามการวิจัย เหนือในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติที่ใช้วิเคราะห์ สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics) สถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาได้แก่ หาค่าจำนวนความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย เพศ และ ประสบการณ์ในการทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน สร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา

สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Analytical Statistics) เป็นสถิติที่ใช้วิเคราะห์ถึงลักษณะของตัวต้น (Independent Variable) ที่มีผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนการเปรียบเทียบข้อมูลพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และ ด้านการบริหารงานทั่วไป จำแนกตามปัจจัยข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวน t-test ตัวแปรที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป

โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติ Chi-square

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง และมีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 5 - 10 ปี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมี ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจมากที่สุด ส่วนด้านบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบ ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า โดยภาพรวม เพศกับพฤติกรรมการตัดสินใจมีแบบของพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน ในการบริหารด้านที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารมีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านบริหารบุคคล ผู้บริหารมีพฤติกรรมตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า โดยภาพรวม ประสบการณ์การทำงานกับพฤติกรรมการตัดสินใจมีแบบของพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน ในการบริหารด้านที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารมีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านบริหารวิชาการ ผู้บริหารมีพฤติกรรมตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตาม เพศและประสบการณ์การทำงาน

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไปไม่ต่างกัน

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านการบริหารงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารบุคคลไม่ต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีซึ่งมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพิษณุโลก เขต 3 พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารได้รับหลักการแนวคิด ของ Vroom and Yetton (1973) มีการตัดสินใจ 5 แบบ ตั้งแต่แบบเผด็จการจนถึงการมีส่วนร่วม โดยใช้สัญลักษณ์ A เป็นลักษณะเผด็จการ C เป็นการให้คำปรึกษาและแนะนำ และ G เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับความมากน้อย แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีติลก, (2532 อ้างถึงใน ชมัยภรณ์ ดันสะเส็ง, 2553, น.18) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการกระตือรือร้นมี

ความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ ได้มีการนำเอาทางเลือกมาอธิบายกันจนเป็นที่ยอมรับกันว่า การตัดสินใจนั้นควรได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อให้เกิดเป็นการตัดสินใจที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1956 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2533, น. 161) ที่ได้จำแนกการตัดสินใจเป็น 2 แบบ คือการตัดสินใจขององค์กรและการตัดสินใจส่วนบุคคลและตรงกับแนวคิดของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton, 1973 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2533, น.169) ได้พัฒนารูปแบบของการตัดสินใจที่จะให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับในการตัดสินใจและช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และ ด้านการบริหารงานทั่วไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จำนงค์ ชินารักษ์ (2541) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งความสับสนของปัญหา ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาและตัดสินใจผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งการยอมรับ และ พิกัด ขัติพันธ์ (2541) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยวิธีที่ 5 คือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ น่าจะเป็นวิธีการตัดสินใจที่แสดงถึงการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์โลกของข้อมูลข่าวสารที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส น่าจะเป็นเครื่องค้ำจุนสถานภาพของผู้บริหารงานตามภารกิจโดยได้รับความร่วมมือจากบุคคลากรทุกฝ่าย และมีผลงานของงานเป็นรูปธรรมชัดเจน

2. ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ลักษณะของงานภารกิจในการบริหารสถานศึกษาแต่ละด้าน มีความแตกต่างกันทำให้ผู้บริหารตัดสินใจแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจจะแตกต่างกันออกไปตามสภาพของปัญหา และอีกปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อมูลข่าวสาร

ในการตัดสินใจ ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร บริบทของสถานศึกษา และสอดคล้องกับ ทฤษฎีการตัดสินใจของ วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton, 1973 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2533, น. 169) ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลหรือมีความเป็นไปได้ จะต้องพิจารณา 3 ประเด็น คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางอย่าง เป็นคุณภาพการตัดสินใจระดับต่ำ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์

ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงานทั่วไปต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของอนงค์ แสงแก้ว (2548) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก 5 แบบ เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า และอยู่ใน ระดับปานกลาง 2 แบบ เรียงตามลำดับดังนี้ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีการพัฒนาทักษะการตัดสินใจ และจะต้องมีการวางแผน เกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงานวิจัยในสถานศึกษา เพราะในการปฏิบัติงานผู้บริหาร ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยมีการกำกับติดตาม อย่างเป็นปัจจุบัน
2. ผู้บริหารควรมีการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานด้านงบประมาณมีการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการพิจารณาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์สำหรับในโรงเรียน เพราะในการบริหารงานด้านงบประมาณนั้นจะต้องวางแผน มีปฏิทินการปฏิบัติงาน แล้วดำเนินงานตามเป้าหมายอย่างี่วางไว้ การบริหารงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
3. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา มีการวางแผนในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เกี่ยวกับการวางกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียน เพราะการใช้คนให้ถูกกับงาน จะทำให้การบริหารงานบุคคล ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ
4. ผู้บริหารควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้กับนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและชุมชนได้ทำกิจกรรมร่วมกันในด้านการเรียนและการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้จำกัดเฉพาะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เท่านั้น ดังนั้นควรมีการกระจายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาอื่นด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. ควรมีการพัฒนาตัวแบบทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เพื่อให้ผลการวิจัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่คาดว่าจะเป็นส่วนสำคัญและมีความความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นต้น
4. งานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะเชิงปริมาณเท่านั้นจึงทำให้ได้ข้อมูลในระดับหนึ่งซึ่งอาจจะยังไม่ลึกมากในบางประเด็น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ



เก็บข้อมูลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์บุคคล หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาพิเศษใน 3 จังหวัดที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและวิถีชีวิต



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพระนคร

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กมล สุรินทร์ธรรม. (2545). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย
- กวี วงพุดม. (2549). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: นวกนก.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2537). *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *นโยบายกรมสามัญการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กองแผนงาน กระทรวงฯ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *ความพร้อมของท้องถิ่นในขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี คู่มือการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กิตติ ภัคดีวัฒนกุล. (2546). *คัมภีร์ระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญ*. กรุงเทพฯ: เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์.
- กิติมา ปรีดีลภ. (2532). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรพิมพ์พิมพ์.
- ชัยภร ดันสะเส็ง. (2553). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมประเสริฐ. (2545). *ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting: SPSS)*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย ปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์. (2549). *การคิดและการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร*.

กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2537). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธรร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการ.

นิพนธ์ กิณางค์. (2544). *หลักการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก: ตระกูลไทย.

นวล กัลยาณธรรม. (2530). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่: Modern Management* (พิมพ์ครั้งที่ 6).

กรุงเทพฯ: ทริบเพิล.

บรรมงค์ โตจินดา. (2548). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูในกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา* (ปริญญาโทการศึกษาดุขฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

พระครูโกวิทนาทการ (สนั่น เสงธา). (2549). *การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย* (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).

เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี* ทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3).

ชลบุรี: มนตรี.

ภุรินทร์ พุ่มจันทร์. (2556). *การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด*

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิติ์ เขต 1 (การศึกษาค้นคว้า

ด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- รสสุคนธ์ พหลเทพ. (2527). *อำนาจของอาจารย์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิจิตร ศรีสว่าง. (2538). *หลักและระบบบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *ความลับองค์การ: พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- วินิจ มธุรสาทิต. (2542). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *การบริหาร หลัก ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.
- ศิริพงษ์ เคาภายน. (2552). *หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.
- สมคิด บางโม. (2540). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมยศ นาวิการ. (2537). *การบริหาร MANAGEMENT*. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหาร Management (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *ความสำเร็จทางการบริหาร (Managerial Achievement)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2552). *MANAGEMENT from the Executive's Viewpoint (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สุธี กิตติคุณ. (2532). *การศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดภูเก็ต (ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภวรรณ ริวงศ์ษา. (2553). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุบลราชธานี เขต 3 (การศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

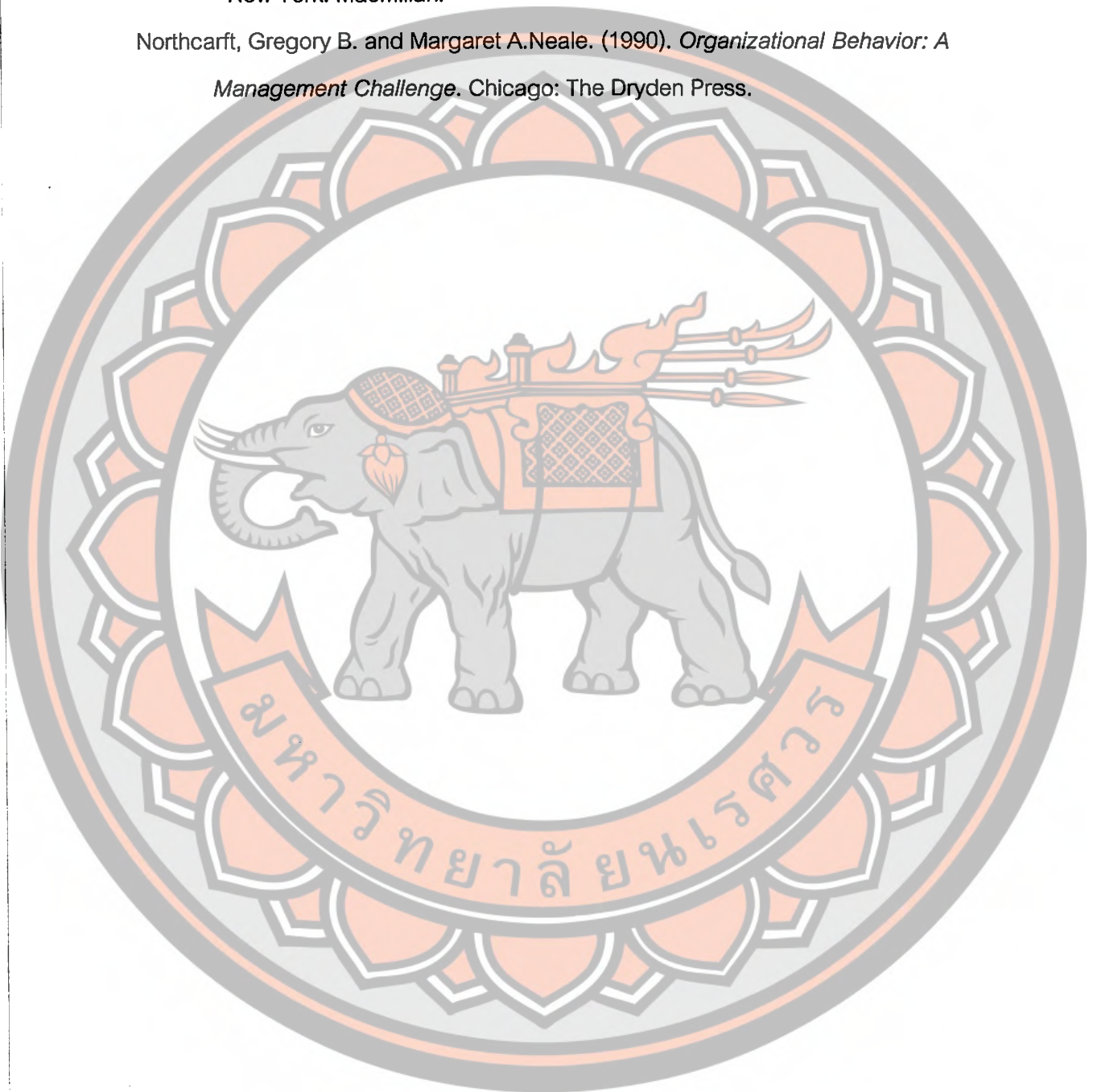
- สุนทร พงษ์ใหญ่. (2548). *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สุขชัย ชันอัศวะ. (2541). *การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภออ้อมก้อย จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสน่ห์ อัครมงคล. (2552). *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1 (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). *การบริหารแบบผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทัย หิรัญโต. (2524). *ประมุขศิลปะ ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์.
- อนงค์ แสงแก้ว. (2548). *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (สารนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อนุชัย ไหมประดิษฐ์. (2547). *การศึกษาวิธีการตัดสินใจการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2539). *การบริหารงานวิชาการในรายงานการประชุมผู้ตรวจการศึกษาและศึกษาราชการจังหวัด*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- American Association of School Administrators. (1955). *Staff Relations in School Administration*. Arlington, Va: The Association. (3 rded).
- Gulick, Luther, and Urwick. (1937). *Papers on the Science of Administration*. Clifton: Augustus M.Kelley.

Kimbrough R. and Nunnery M. (1976). *Educational Administration: An Introduction*.

New York: Macmillan.

Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. (1990). *Organizational Behavior: A*

Management Challenge. Chicago: The Dryden Press.



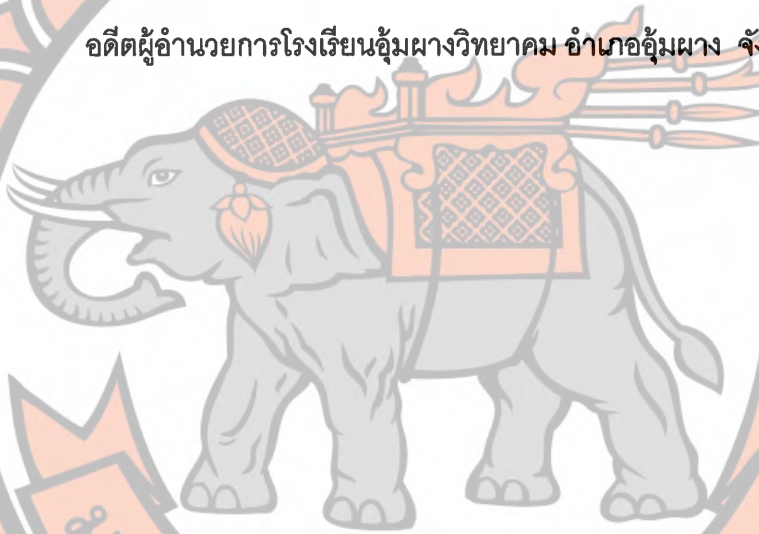


เบญจมาศ

มหาวิทยาลัยพระเชตุвр

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศิริ
อาจารย์ประจำวิชา ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.อภิรัช นุชเนื่อง
ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก
3. ดร.สมประสงค์ มั่งอະนะ
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม อำเภออุ้มผาง จังหวัดตาก



มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ข แบบสอบถาม

ชุดที่

แบบสอบถาม

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ต้องการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของ
แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ
คิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
ของท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. ประสบการณ์การทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5-10 ปี

() 11 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับความเป็นจริงของพฤติกรรมการตัดสินใจของ
ผู้บริหารให้มากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง

แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสอบถาม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม

แบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม
ความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจ

แบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมกันสร้างและประเมิน
ทางเลือก และพยายาม ที่จะทำให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา



ชื่อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้ผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึง ตัดสินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
ด้านการบริหารวิชาการ						
1.	การวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้					
2.	การปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน					
3.	การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การสอนตามระเบียบว่าด้วยการวัดและการ ประเมิน					
4.	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงานวิจัยใน สถานศึกษา					
5.	การนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการ เรียนสอน					

ชื่อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่เป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถาม เป็นกลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึง ตัดสินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
6.	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้					
7.	การกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการนิเทศภายใน โรงเรียน					
8.	การกำหนดแนวทางการแนะแนวการนิเทศ ภายในโรงเรียน					
9.	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน					
10.	การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง วิชาการ					
11.	การกำหนดแนวทางพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น					

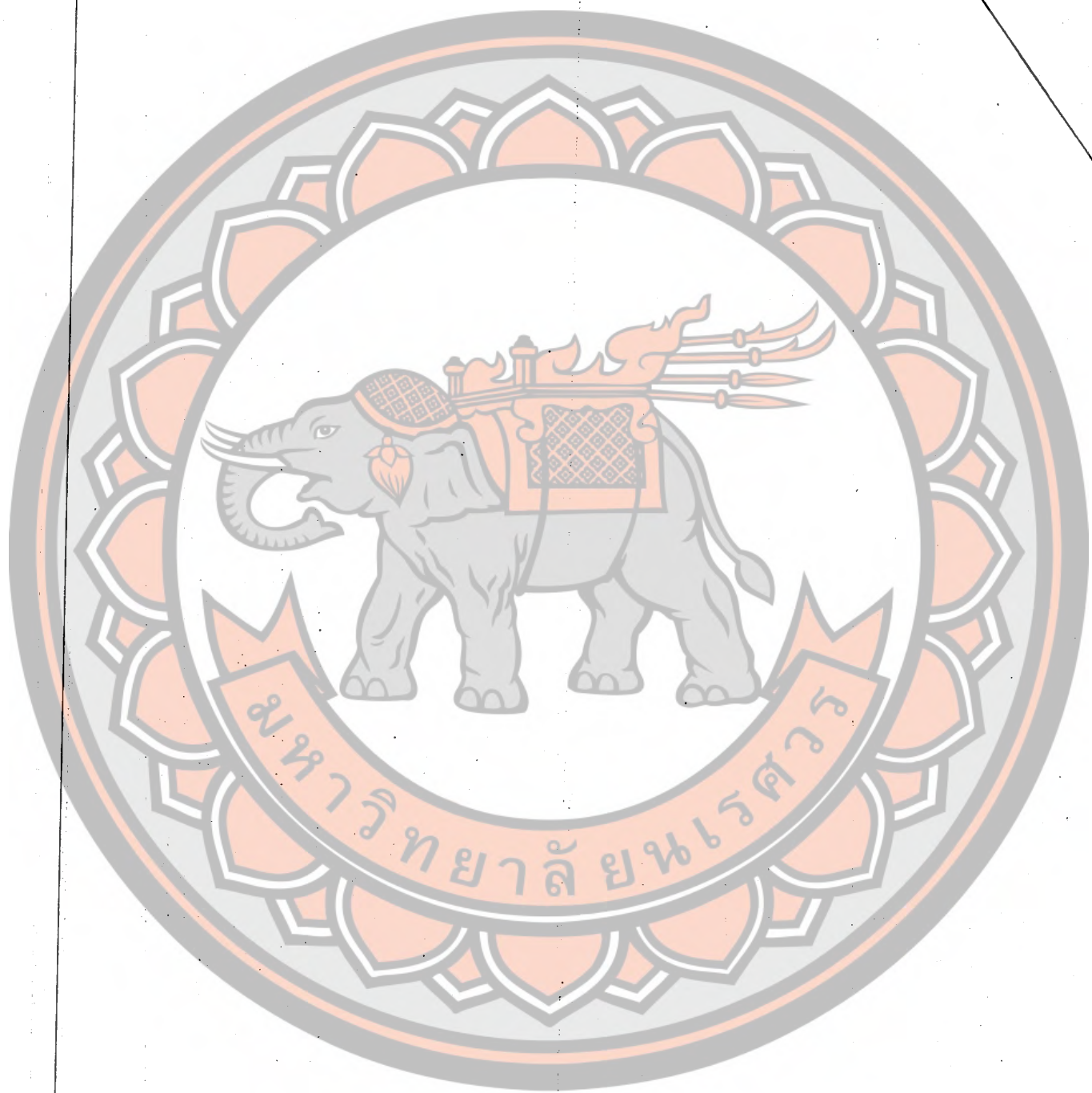
ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้ผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถาม เป็นกลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึงตัด สินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
12.	การวางแผนจัดกิจกรรมพิเศษทางวิชาการ กับ หน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา					
13.	การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นที่ จัดการศึกษา					
ด้านการบริหารงบประมาณ						
1.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้แก่นักเรียนได้ศึกษา ค้นคว้าและลงมือปฏิบัติ					
2.	การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี					
3.	การตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ					

ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึงตัด สินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
4.	การจัดหาทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา					
5.	การเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณ					
6.	การจัดทำปฏิทินกำกับการดำเนินงานเบิก จ่ายเงิน					
7.	การพิจารณาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์สำหรับใน โรงเรียน					

ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่เป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึง ตัดสินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายามที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
ด้านการบริหารบุคคล						
1.	การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี					
2.	การวางแผนการจัดกำลังคนและมอบหมายงาน					
3.	การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อบรรจุ แต่งตั้ง					
4.	การจัดสวัสดิการและการให้บริการด้านต่างๆแก่ บุคลากร					
5.	การกำหนดความต้องการในการพัฒนาครู					

ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึงตัด สินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายามที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
6.	การวางกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในโรงเรียน					
ด้านการบริหารงานทั่วไป						
1.	การวางระบบงานสารบรรณการรับส่งหนังสือให้ สะดวกรวดเร็ว					
2.	การกำหนดการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
3.	การกำหนดความต้องการด้านการพัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ					

ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับผู้ได้ บังคับบัญชาที่ เกี่ยวข้องทราบเพื่อ สอบถามความ คิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ โดย ไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึง ตัดสินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
4.	การกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายในท้องถิ่น					
5.	การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลงานโรงเรียนให้ เป็นที่ทราบโดยทั่วไป					
6.	การวางแผนพัฒนาระบบบริหารองค์กร					
7.	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา ขององค์กร					
8.	การแสดงผลงานทางวิชาการและจัดนิทรรศการ ให้ชุมชนได้ชื่นชม					



ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้ผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึง ตัดสินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
9.	การพัฒนาอาคารสถานที่ให้มีความเหมาะสม ในด้านประโยชน์ใช้สอย					
10.	การกำหนดแนวทางให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์					
11.	การวางแผนการรับนักเรียน					
12.	การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาภายใน โรงเรียน					
13.	การจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้กับนักเรียน					



ข้อ	ภารกิจผู้บริหาร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
		แบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการ แก้ปัญหาหรือ ตัดสินใจด้วยตัวเอง	แบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการ รับข้อมูลที่จำเป็น จากผู้ได้บังคับ บัญชา	แบบ CI ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับผู้ได้ บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง ขอทราบเพื่อสอบ ถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็น กลุ่ม	แบบ CII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา และสอบถาม ความคิดเห็น จากนั้นจึง ตัดสินใจ	แบบ GII ผู้บริหารบอกถึง ปัญหาให้กับกลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและ ประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะ ทำให้มีความเห็น พ้องในการ แก้ปัญหา
14.	การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชนสัมพันธ์					
15.	การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน					
16.	การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วม พัฒนาชุมชน					
17.	การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยของ โรงเรียน					
18.	การกำหนดแนวทางการให้บริการด้านอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน					

ภาคผนวก ค ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหาและวัตถุประสงค์ (IOC)

การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ ได้ผลดังนี้

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	1	2	3		
1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	1.00	ใช้ได้

លេខ	ស្ថានភាព			សរុប
	ស្ថានភាព	ស្ថានភាព	ស្ថានភាព	
24	1.00	1	1	1
25	1.00	1	1	1
26	1.00	1	1	1
27	1.00	1	1	1
28	1.00	1	1	1
29	1.00	1	1	1
30	1.00	1	1	1
31	1.00	1	1	1
32	1.00	1	1	1
33	1.00	1	1	1
34	1.00	1	1	1
35	1.00	1	1	1
36	1.00	1	1	1
37	1.00	1	1	1
38	1.00	1	1	1
39	1.00	1	1	1
40	1.00	1	1	1
41	1.00	1	1	1
42	1.00	1	1	1
43	1.00	1	1	1
44	1.00	1	1	1
		3	2	1

ภาคผนวก ง แบบคำร้องให้ออกหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๔

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๓๖๒๔

วันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี

ด้วย นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๕๐๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๓๖๒๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน ดร.อภิชัย นุชเนื่อง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๓๕๐๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พิษณุโลก เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้
ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๓

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ

โทร ๐๘-๙๓๙๕-๕๕๒๗



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๓๖๒๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอลาอนุมัติตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน คุณสมประสงค์ มั่งอะนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โคร่งร่างการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๕๐๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พิษณุโลก เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้
ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ

โทร ๐๘-๔๓๙๕-๕๕๒๗

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๕๐๕๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๗๐๖๑๕๐๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง
“พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก
เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๓

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ

โทร ๐๘-๔๓๙๕-๕๕๒๗

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๔๐๕๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๓๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ รหัสประจำตัว ๕๗๐๖๑๕๐๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “พฤติกรรมความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวโสภิตา จิตสุวรรณ

โทร ๐๘-๔๓๙๕-๕๕๒๗



มหาวิทยาลัยพระเชตุพน

มหาวิทยาลัยพระเชตุพน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล ไสภิดา จิตสุวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด 23 กุมภาพันธ์ 2533
ที่อยู่ปัจจุบัน 266/45 หมู่ที่ 3 ตำบลหนองกลับ อำเภอหนองบัว
จังหวัดนครสวรรค์ 60110
ที่ทำงานปัจจุบัน หมู่ที่ 1 ตำบลบ้านดง อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก 65170
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครู อันดับ ค.ศ.1
ประสบการณ์การทำงาน
พ.ศ. 2556 โรงเรียนชุมชนวัดบ้านดง หมู่ที่ 1 ตำบลบ้านดง
อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก 65170
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2556 ศษ.บ (นาฏศิลป์ไทย) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

มหาวิทยาลัยพระศวร