

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเองกับพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ โดยให้ครูมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอสาระสำคัญ ตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเอง
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการศึกษา
5. ข้อมูลพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปหลักการและแนวคิดนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเอง

##### 1.1 ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเองไว้ ดังนี้

กิตตินภา พละวัตร (2539 : 19) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจหรือความกล้าของบุคคลที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้ แม้ว่าจะมีอุปสรรคมาขัดขวางก็ไม่หือถอย ยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

กิตตินภา พละวัตร (2539 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความกล้าของบุคคลที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้ แม้จะมีอุปสรรคมาขัดขวางก็ไม่หือถอย ยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร (2539 : 14) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถในการแสดงออกที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีเหตุผล สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความมุ่งมั่น พยายามเพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

นิ่มอนงค์ พิมเสน (2538 : 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การหยั่งรู้ถึงความสามารถของตนเอง ความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความเชื่อมั่นในการกระทำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจเป็นของตนเอง มีจุดมุ่งหมายชีวิต สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นได้ เข้าใจบทบาทของตนเองในสังคม และสามารถปรับตนในสังคมได้อย่างเหมาะสม

พิศันท์ กงรักษา (2536 : 5) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะในตนเองของบุคคลอันแสดงให้เห็นได้ด้วยความกล้าในการคิด การพูด การกระทำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีเหตุผล มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่ม มีจุดมุ่งหมายในชีวิต และไม่ทอดอຍในการแสวงหาแนวทาง ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

มานิดา ทองทวี (2526 : 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจ แน่ใจของบุคคลที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือเผชิญต่อความจริง ตลอดจนมีความตั้งใจ ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จถึงแม้จะมีเหตุการณ์หรือสิ่งใดมาเป็นอุปสรรค ก็ไม่เกิดความท้อถอย ยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้น ๆ ต่อไป ด้วยความมั่นใจว่าสามารถกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยความถูกต้องเหมาะสม

ววิวรรธน์ ศรีกุศลานุกูล (2538 : 15) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคล รู้จักตนเอง มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความมั่นใจและมีความพยายามในการทำสิ่งต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ และสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สุนันทา เขียวบัว (2541 : 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจในความคิด และความสามารถของตนเอง กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกและยอมรับฟัง คำวิจารณ์ของผู้อื่น

มาลี วงษ์แก้ว (2526 : 10) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจ ความเพียรพยายาม และความกล้าหาญในการกระทำสิ่งใด ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยไม่หวาดหวั่นต่ออุปสรรคแต่อย่างใด และอาจกล่าวได้ว่าการเป็นผู้ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในที่สุด

สุนันทา ถนอมสิงห์ (2540 : 21) ได้กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึงลักษณะพฤติกรรมที่มั่นใจหรือแน่วใจของบุคคล ที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามบุคคลนั้นตั้งใจไว้ แม้มีอุปสรรคขัดขวางก็ไม่ทอดอຍ ยังคงมั่นใจที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ

สมพงษ์ ศิริพัฒน์ (2517 : 6) ได้กล่าวถึงความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจในการกระทำใด ๆ อย่างองอาจ ซึ่งตั้งใจกระทำสิ่งใดแล้ว จะไม่มีอาการลังเลใจ หรือ

กังวลใจ ในความสามารถของตนเอง และไม่มีอาการหวั่นไหว กล่าวว่าจะถูกคนอื่นติเตียนหรือหาว่านอกกลุ่มนอกทาง แม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็ไม่ยอมล้มเลิก หรือเปลี่ยนใจแต่อย่างใดทั้งสิ้น

สุณีย์รัตน์ ฤทธิรงค์ชัยเลิศ (2530 : 10) ได้กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบุคลิกภาพส่วนหนึ่งของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกนึกคิด หรือมโนคติที่บุคคลมีต่อตนเอง คนที่มีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อตนเองจะมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีความภาคภูมิใจในความเป็นตัวของตัวเอง ฟุ้งพอใจและยอมรับทุกสิ่งทีประกอบเป็นตนเอง มองเห็นว่าตนมีคุณค่า มีความสามารถและมีความสำคัญ

วินัย ธรรมศิลป์ (2527 : 4) ได้ให้ความหมายของความมั่นใจในตนเอง หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความมั่นใจ หรือแน่ใจ หรือกล้ากระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตนตั้งใจไว้ ถึงแม้จะมีเหตุการณ์หรือสิ่งอื่นใดมาเป็นอุปสรรคก็ไม่ย่อท้อ ยังคงตั้งใจกระทำการนั้น ๆ ต่อไปอีก โดยมีความมั่นใจตนเองว่า สามารถกระทำด้วยความสำเร็จลุล่วง และถูกต้องเหมาะสม ความเชื่อมั่นในตนเองประกอบด้วย ความมีจิตใจที่มั่นใจ กล้าแสดงออก เป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญความจริง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สมิธ (Smith. 1961 : 185) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การพึงพอใจตนเอง หรือการยอมรับตนเอง ความมั่นใจในตนเองจะมีในบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นสามารถพิจารณาได้จากความขัดแย้งระหว่างตนเองตามความจริง (Real self) กับตนเองตามอุดมคติ (Ideal self) ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจะเป็นเหตุให้คนรู้สึกว่ามีค่า ไม่เหมาะสมและไม่พึงพอใจในตนเอง อันหมายถึงขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความวิตกกังวล ขาดความอบอุ่นใจ และชอบพึ่งพาผู้อื่น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้จักตนเองมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ไม่หวั่นไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยการทำใจให้มั่นคง กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ แม้จะมีอุปสรรคมาขวางกั้นก็ไม่ยอมท้อถอย ยังคงมุ่งมั่นที่จะกระทำการนั้น ๆ ให้สำเร็จ และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นๆ ได้ทุกเวลาและสถานที่

## 1.2 ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองไว้ ดังนี้

สวานา พรพัฒน์กุล (2520 : 17) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่พลเมืองดี หรือสำนึกในทางการเมืองประการหนึ่งก็คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและมีความหมายต่อสังคม ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้ทุกคนกล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่อทุกสิ่งทีเกี่ยวกับชีวิตและความอยู่รอด

ของสังคม

แจ่มจันทร์ เกียรติกุล (2531 : 21) กล่าวว่า การมีความเชื่อมั่นในตนเองนั้น มีความสำคัญต่อเด็กมาก เพราะเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งพื้นฐานสำคัญเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้เด็กสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุชา จันทร์เอม (2521 : 152) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่า จะเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจน ไม่มีจิตใจรวนเร ทั้งนี้จะทำให้มีลักษณะของผู้นำที่เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นอยากทำงานร่วมด้วย

กิตติณา พลสวัสดิ์ (2539 : 22) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญต่อบุคคลอย่างยิ่ง เป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพราะจะทำให้มีความคิดก้าวหน้า มองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม และยังสามารถร่วมทำงานกับบุคคลอื่นได้ดี ตลอดจนสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุถักษณ์ ศิวรักษ์ (2524 : 13) ได้กล่าวถึงความเชื่อมั่นในแง่ดีว่า ได้ช่วยให้มนุษย์ค้นพบอะไรใหม่ ๆ ได้มาก นักเดินเรือพบโลกใหม่ นักวิทยาศาสตร์ได้ค้นพบทฤษฎีใหม่ ตลอดจนศาสนาที่ได้ตรัสรู้พระธรรมวิเศษ ก็เพราะความเชื่อมั่นเป็นเหตุ แต่ถ้าเชื่อมั่นจนไม่ยอมรับฟังเหตุผลอื่นใดเอาเลย ก็กลายเป็นอัมภะ คือ ตื้อรั้นอย่างเถรตรง ชนิดเอาหัวชนฝาหรือเป็นคนใจแคบ จนน่าเกลียดได้เอามาก ๆ ทั้งยังปิดโอกาสที่จะรับแสงสว่างอย่างใหม่อีกด้วย

วินัย ธรรมศิลป์ (2527 : 25) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งสำคัญและสามารถปลูกฝังให้เกิดขึ้นได้ ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ขอมรับสถานการณ์ใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และยังสามารถเข้าใจตนเองเกี่ยวกับคุณค่าของตนว่า เป็นคนที่มีความสามารถ มีความสำคัญ และมีความสำเร็จ

กิตติณา พลสวัสดิ์ (2539 : 10) ได้สรุปความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองว่าเป็นบุคลิกอย่างหนึ่งที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพราะจะทำให้บุคคลเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดก้าวหน้า มองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออกในทางที่ถูก มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน สามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัว เข้ากับสิ่งแวดล้อม และยังช่วยให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

เรณู คุปต์ชัยเชษฐ (2528 : 95) กล่าวว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะมีความคิดก้าวหน้า กล้าแสดงออกในสิ่งที่สมองคิดได้มากกว่าบุคคลที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองและสำเร็จทุกครั้ง ข่อมเริ่มด้วยความปรารถนามาก่อน แต่การที่จะทำให้ความปรารถนานั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยก็คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะถ้าไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว จะกระทำเพื่อให้ลุล่วงไปตาม

ปรารถนาข้อมเกิดขึ้นไม่ได้

สมุท สิริโฆ (2522 : 297) ได้กล่าวถึงความเชื่อมั่นในตนเองว่าเป็นความรู้สึกร่วมกัน และเป็นประโยชน์ทำให้เกิดความเข้มแข็ง แก่แผนการดำเนินงานสร้างชีวิต บุคคลใดที่แสดงความเชื่อมั่นในตนเองออกมา ในสมรรถภาพแห่งการปฏิบัติงาน ข้อมชักจูงให้บุคคลอื่นมีความมั่นใจตามได้ และความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นพลังในการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ จึงควรปลูกฝังและส่งเสริมให้เกิดกับทุกคน เพราะถ้าเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว ก็จะทำให้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าและสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

### 1.3 พฤติกรรมหรือลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเองนั้น เป็นลักษณะเกิดขึ้นในตัวบุคคล ถือว่าเป็นบุคลิกของบุคคลอย่างหนึ่ง ได้มีผู้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองไว้ ดังนี้

ทองคุณ หงส์พันธุ์ (2531 : 37) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพราะหากคนเรามีความเชื่อมั่น ก็สามารถที่จะทำอะไรได้สำเร็จ มีพลังในการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ ชอบแสดงความคิดเห็นและกล้าตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้ดีกว่าบุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

ลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย

1. มั่นใจในการกระทำของตน และมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่กระทำลงไป
2. ไม่หวาดหวั่นเสถียรสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะ

หน้าได้

3. กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้าเผชิญความจริง
4. มีความรับผิดชอบสูง
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ไม่เชื่อผู้อื่นโดยไร้เหตุผล
7. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้ง่าย
8. ไม่วิตกกังวล
9. มีจิตใจเด็ดเดี่ยว แน่วแน่

ประโยชน์ของความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย

1. ทำให้มีความสำเร็จ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นที่ขอมรับของบุคคลอื่น
3. เป็นบุคคลที่มีความสุข

4. มีสุขภาพดีทั้งกาย ใจ
5. สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่
6. เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพสง่างาม วางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์

เรือนแก้ว เหิงหุ่ม (2535 : 23) กล่าวว่าลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต้องเป็นคนที่กำลังแสดงออก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัวเองมีความรับผิดชอบ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ และสามารถเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยไม่มีความวิตกกังวล

ซูซีฟ อ่อนโลกสูง (2516 : 25-28) ได้กล่าวถึงสรุปพฤติกรรมของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าประกอบด้วย

1. กล้าในการคิด การพูด และการกระทำ
2. ใจค่อมั่นคง ไม่เชื่อคนง่าย มีเหตุผล
3. รอบคอบ มีแผนงาน
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. กล้าเสี่ยง (กล้าได้กล้าเสีย)
6. ชอบแสดงตัว
7. ไม่วิตกกังวลจนเกินไป
8. เป็นผู้นำ
9. เป็นผู้รักความยุติธรรม
10. ชอบช่วยเหลือหมุ่คณะ
11. ชอบอิสระ ไม่โอ้อวด
12. ตั้งจุดมุ่งหมายไว้สูง และคิดว่าจะทำให้สำเร็จ
13. มีความเกรงใจ และเห็นใจผู้อื่น

ชมพูนุท สิริพรหมภักทร (2539 : 26) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้ที่ยอมรับในความสามารถของตนเอง โดยไม่มีความวิตกกังวลในการรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมที่แสดงออกถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยเหตุผลมีความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่นตลอดจนมีความพยายามมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฉันทนา ภาคบงกช (2533 : 21) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองโดยทั่วไปมีความกล้าในการแสดงออก กล้าตัดสินใจและมีความมั่นใจที่ทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ ความที่ต้องการ มองโลกในแง่ดี ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและมีความรับผิดชอบ

ละเอียดย จงกลณี (2529 : 14-15) ได้กล่าวถึงการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับบุคคลที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาตนเองนั้น มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. กล้าเป็นคัวของตัวเอง รับสภาพความเป็นจริงทั้งหมดเกี่ยวกับตนเองว่าเด่นหรือด้อยในด้านใด กล้าหาญในการตัดสินใจ และเป็นคัวของตัวเอง
2. สร้างความสามารถให้กับคน เมื่อรู้ว่าตนเองขาดความมั่นใจในด้านใด เพราะอะไรก็ควรศึกษาหาความรู้ ฝึกฝนให้เชี่ยวชาญยิ่งขึ้น เพราะยังมีความรู้ความสามารถก็มีคนมาขอคำปรึกษา มีคนนิยมเชื่อถือมากขึ้น จะก่อให้เกิดความรู้สึกร่าเริงและภูมิใจตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานของความมั่นใจในตนเอง
3. สะสมความสำเร็จ ผลความสำเร็จของงานที่เราสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือคำยกย่องชมเชยจากผู้อื่นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ในทางตรงข้ามงานที่เราทำไม่ค่อยสำเร็จ ความผิดพลาดต่าง ๆ ตลอดจนคำตำหนิติเตียน จากผู้อื่นจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองน้อยลงได้เช่นกัน บางครั้งการติชมอาจเชื่อถือไม่ได้นักถ้าคนอื่นมีความลำเอียง จึงควรพิจารณาเลือกคำชมที่เป็นประโยชน์ และสมเหตุสมผลไว้สำหรับเป็นรากฐานสร้างความเชื่อมั่นต่อไป
4. ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาที่สำคัญต่ออาชีพหรือชีวิตประจำวัน ปัญหาที่เล็กน้อยไม่สำคัญควรตัดทิ้ง ไม่เอามาวิตกกังวลและปมด้อย ถ้าปัญหานั้นสำคัญต่ออาชีพหรือชีวิตประจำวันของเรา ก็ควรปรับปรุงแก้ไขเสีย ถ้าสามารถแก้ไขได้เราจะรู้สึกภูมิใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น
5. เห็นคุณค่าของสิ่งที่คนมีอยู่ เราควรมองเห็นคุณค่าของตนเองเพราะเราเป็นผู้เดียวที่มองเห็นความสามารถและความเจริญเติบโตของเราตลอดเวลา ใช้สิ่งที่เป็นข้อดีที่เรามีอยู่นั้นให้เป็นประโยชน์พร้อมกับศึกษาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อได้สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้น

สุนีย์รัตน์ ฤทธิรงค์ชัยเลิศ (2530 : 15) กล่าวว่าเด็กที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองโลกในแง่ดี แน่ใจว่าตนมีคุณค่าและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ กล้าที่จะตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองโดยไม่หวั่นเกรงต่อการที่จะต้องพูดแสดงความคิดเห็นหรือปรากฏตัวต่อหน้าคนหมู่มาก และทำให้ปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เพราะสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดีแม้ว่าจะยังไม่คุ้นเคย และเมื่อเข้ากลุ่มก็สามารถเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้

กิตตินภา พลสวัสดิ์ (2539 : 14) ได้สรุปวิธีการฝึกความเชื่อมั่นในตนเองไว้ดังนี้

1. จะต้องเป็นคัวของตัวเอง ไม่พึ่งพาคนอื่น
2. จะต้องเชื่อในความสามารถของตนเอง เห็นว่าตนเองมีคุณค่า และมีศรัทธาในตนเอง
3. จะต้องคิดในแง่ที่ตรงกับความเป็นจริง

4. จะต้องอยู่กับความจริงไม่หนี
5. จะต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตให้เป็นงานที่สร้างสรรค์
6. จะต้องสงบเยือกเย็น ไตร่ตรอง คิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบและมีเหตุผล เมื่อเกิด

#### วิกฤติการณ์ในชีวิต

7. จะต้องให้เวลาและโอกาสสำหรับตนเองในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ
8. จะต้องมีเป้าหมายในชีวิต และดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ววิวรรณ ศรีกุศลานุกูล (2538 : 22) กล่าวว่า เด็กที่มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้ที่มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง คือมีความภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีความกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสิ่งแวดล้อมในสังคมได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้บุคลิกลักษณะความเชื่อมั่นในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรปลูกฝัง และเสริมสร้างให้กับเด็กทุกคน

ไซมอนด์ (Symond. 1964 : 85-89) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเชื่อมั่นในตนเอง พอสรุปได้ว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะไม่ยอมจำนนต่อสิ่งใดโดยสิ้นเชิงทีเดียว ซึ่งต่างจากคนขลาดกลัวและไม่แน่ใจตนเอง ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการนึกภาพในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนา ไม่ทำตามลำดับขั้นแห่งความเป็นจริง เนื่องจากเกิดความกลัวและหวั่นวิตกจนกลายเป็นคนไม่กล้าทำอะไรเลย ฉะนั้นความเชื่อมั่นในตนเอง จึงเกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบ 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. ทราบในสิ่งที่ตนต้องการ
2. คิดในสิ่งที่ตนเห็นว่ากระทำสำเร็จ
3. สามารถตัดสินใจได้
4. ลงมือกระทำจริง ๆ กับสิ่งที่ตนตัดสินใจแล้ว

ส่วนปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเราขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ก็คือ

1. ขาดความรู้
2. ขาดความกล้าหาญ
3. ความเกียจคร้าน

เฮอร์ล็อก (Hurlock. 1967 : 22) กล่าวว่า เด็กที่มีความนึกคิดที่ดีเกี่ยวกับตนเองจะรู้สึกว่าไม่มีใครข่มขู่ตน เวลาพูดจึงมักสบสายตาคู่สนทนาและผู้อื่น เสียงที่พูดดังฟังชัดเจน เป็นการแสดงออกถึงความกล้าหาญและความมั่นใจในตนเองที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และเผชิญต่อความเป็นจริง แม้ว่าเหตุการณ์หรือความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เด็กก็จะ



ไม่บังเกิดความหือถอย ยังคงรับผิดชอบและตั้งใจทำงานนั้น ๆ ต่อไปอย่างเชื่อมั่นว่าตนสามารถ  
 กระทำสิ่งที่ทำอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความรู้สึกนึกคิด  
 เกี่ยวกับตนในทางที่ดี มีความมั่นคงทางจิตใจ กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร มีความเป็นผู้นำ  
 มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรักความยุติธรรม ปรับตัวเข้าได้กับทุก  
 สถานการณ์

#### 1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง

แจ่มจันทร์ เกียรติกุล (2531 : 45) กล่าวว่าสถาบันการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
 การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองอีกสถาบันหนึ่ง ครูควรสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้เด็กทุกคนรู้สึก  
 อบอุ่นเมื่ออยู่กับครูด้วยการแสดงความเป็นมิตรกับเด็ก พูดคุยกับเด็กอย่างเป็นกันเอง อดทนที่จะฟัง  
 เขาพูดอย่างตั้งใจ เปิดโอกาสให้เด็กแสดงออกอย่างเต็มที่ และยอมรับในความสามารถ แต่ควร  
 ยกย่องหรือชี้ให้เด็กแต่ละคนเห็นว่า ทุกคนต่างมีความสามารถพิเศษเฉพาะที่แตกต่างกัน เด็ก  
 แต่ละคนแสดงความสามารถของตนได้เต็มที่

กิตติณา พลวัตร (2539 : 52) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นใน  
 ตนเอง คือ

1. พื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางครอบครัว ซึ่งได้แก่ บรรยากาศในการอบรมเลี้ยงดู  
 ของพ่อแม่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ที่มีต่อลูก ทักษะการปลูกฝังค่านิยมต่าง ๆ ให้กับลูก
2. สภาพแวดล้อมทางโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครู เพื่อน บรรยากาศในการเรียนการสอน  
 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู เพื่อนและนักเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง คือ  
 สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีส่วนในการ  
 พัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดแก่เด็กได้

#### 1.5 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

สมิต อาชวนิจกุล (2533 : 15) กล่าวถึงวิธีการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองไว้ว่า

1. ต้องรู้ว่าตนเองเป็นที่พึ่งแห่งตนเอง และหมั่นช่วยตนเองให้มากที่สุด
2. ต้องรู้จักนับถือตนเอง (Self respect) เชื่อในความสามารถของตนและไม่ดูถูก  
 เหยียดหยามตนเอง
3. ต้องฝึกให้มีความคิดอ่านเป็นของตนเอง
4. อย่าคิดว่าทำไม่ได้ จงคิดเสมอว่าทำได้ คิดในทางบวก

5. ต้องหัดปลูกฝังอุปนิสัยที่ดี เช่น ไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบากเป็นผู้ไม่รู้จักหมดหวัง กล่าวหาญไม่ทอดอโย เป็นค้ำ

กิตติธนา พละวัตร (2539 : 55) กล่าวถึงวิธีการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองดังนี้

1. จะต้องเป็นตัวของตัวเอง ไม่พึ่งพาผู้อื่น
2. จะต้องเชื่อในความสามารถของตนเอง เห็นว่าตนเองมีคุณค่า และมีความศรัทธาในตนเอง
3. จะต้องอยู่กับความเป็นจริง
4. จะต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตให้เป็นที่สร้างสรรค์
5. จะต้องสงบและเยือกเย็น คิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบและมีเหตุผล
6. จะต้องให้เวลาและโอกาสสำหรับตนเองในการกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จ จะต้องมี

เป้าหมายในชีวิต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองมี

1. ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน
2. เชื่อในความสามารถของตนเอง และนับถือตนเอง
3. อยู่กับความเป็นจริง
4. มีแผนในการดำเนินชีวิต
5. มีความมั่นใจในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง
6. เพลิดเพลินกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

#### 1.6 การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง

การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการพัฒนาความรู้สึกที่มีคุณค่าในตนเองมีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองได้ ดังนี้

พิสันท์ คงรักษา (2536 : 40) ได้สรุปว่า การที่บุคคลเคยประสบผลสำเร็จในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ทำให้เขารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ ทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญในการแสดงออก และกล้ายืนยันในความถือการกระทำของตนเองแม้จะแตกต่างกับผู้อื่น

กิตติธนา พละวัตร (2539 : 13) ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองมีดังนี้

1. พื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางครอบครัว ซึ่งได้แก่ บรรยากาศในการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ที่มีต่อลูก ทักษะคติ การปลูกฝังค่านิยมต่าง ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครู เพื่อน บรรยากาศการเรียนการสอน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู เพื่อน และตัวนักเรียน ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองทั้งสิ้น

วิสันต์ บัณฑะวงศ์ (2523 : 13) ได้กล่าวว่าการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองจนเกิดเป็นนิสัย ปฏิบัติได้ดังนี้

1. ตำรวจข้อบกพร่องตนเองด้วยความบริสุทธิ์ใจ เพื่อแก้ไข
2. พยายามหัดแก้ไขอุปสรรค ละเลิกละน้อยเรื่อยไปให้เวลาแก่ตนเองตามสมควรในการกระทำสิ่งใด ให้สำเร็จผลตามประสงค์
3. แสวงหาภาวะอารมณ์ที่จะทำให้เกิดอุปสรรคอยู่เสมอ เพื่อเป็นการบริหารจิตใจให้เกิดความเข้มแข็งอยู่เสมอ

สุรเกียรติ์ ลิ้มเจริญ (2523 : 15) ได้สรุปว่า การอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครูอาจารย์ มีผลต่อความเชื่อมั่นในตนเองของเด็ก การปกครองหรือเลี้ยงดูแบบเข้มงวดจะทำให้เด็กขาดความเชื่อมั่นในตนเองและเกิดความวิตกกังวล ถ้าปกครองเลี้ยงดู แบบปล่อยปละละเลย เด็กก็จะว่าเหว่า ขาดความอบอุ่น ไม่มั่นใจในตนเอง ถ้าปกครองหรือเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย เด็กก็จะเป็นคนที่มีอารมณ์คงที่ มีความอบอุ่น มีลักษณะเป็นมิตรและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ไมเออร์ (Myers. 1983 : 328) ได้กล่าวถึงความมั่นคง และการขี้นกรานต่อการกระทำในแต่ละบุคคลทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น การแสดงออกต่อหน้าชุมชน โดยการไม่ประหม่า มีความมั่นคงในอารมณ์ และความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี สามารถในการสื่อสารความรู้สึกและเนื้อหาอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองนั้น บุคคลจะต้องพยายามฝึกหัด ตำรวจตนเองอยู่เสมอ เพื่อพยายามแก้ไขอุปสรรคและปัญหา ในการบริหารจิตใจให้เกิดความเข้มแข็งจนสามารถพูด ทำ คิด ได้ด้วยวิจารณญาณของตนเอง ซึ่งพ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์จะต้องให้ความสนใจ ส่งเสริมให้เด็กในความปกครองมีความอบอุ่น มีความคิดอิสระ ไตร่ตรองและตัดสินใจด้วยตนเองอย่างมีเหตุผล จะทำให้เด็กได้ปฏิบัติตนด้วยความเชื่อมั่น และปฏิบัติจนเกิดเป็นนิสัย

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัย หรือการอำนาจการเป็นศิลปินและภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะทำการตัดสินใจอยู่เสมอโดยปกตินักบริหารต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 50 ของเวลาทั้งหมดไปในเรื่องการตัดสินใจ งานบริหารโรงเรียนทุกระดับย่อมประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหาร

อยู่เสมอ ดังนั้นการเป็นผู้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการตัดสินใจคือ เลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ซึ่งเป็นหัวใจอย่างหนึ่งของการวางแผน เกรก (Gregg. 1957 : 173) กล่าวว่า การจะเป็นผู้ตัดสินใจอย่างชาญฉลาด และมีประสิทธิภาพได้ จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยหลักเกณฑ์ความเชื่อตามหลักทฤษฎีและข้อมูลที่ดีและเพียงพอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด ดังนั้น หน้าที่ของนักบริหารจะต้องกระทำด้วยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นองค์ประกอบเพื่อให้เกิดระบบในการบริหารที่มีระเบียบ เพราะระบบของการบริหารเป็นเหมือนเครื่องมือที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

สำหรับกระบวนการบริหารมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้แตกต่างกันและที่สำคัญนักวิชาการเหล่านั้นเห็นด้วยกับการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงาน

กูลิค (Gulick. 1937 : 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารไว้ 7 ประการ ด้วยกัน เรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” กระบวนการนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งพยายามที่จะค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุดและได้สรุปกระบวนการบริหารนี้ไว้ใน “Papers on the science to administration” ในปี ค.ศ. 1937 โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดทำโครงสร้างเป็นทางการของอำนาจหน้าที่ การสั่งการ ซึ่งใช้ในการจัดแบ่งการกำหนดและการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้
3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงาน การฝึกอบรม การรักษาสภาพการทำงานให้คืออยู่เสมอ
4. การอำนวยการ หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ และ การสั่งการให้กิจการต่างๆดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะรวมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน
5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องและกลมกลืนกัน
6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกรายงานและการตรวจสอบ
7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบการวางแผน การเงิน

### การทำบัญชี และการควบคุมการเงิน

เกรก (Gregg. 1957 : 271) ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยสรุปไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอน

และรัดกุม

3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุม และ ติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

เกรก (Gregg. 1957 : 274-316) ได้วิเคราะห์และประมวลการบริหารต่าง ๆ ออกเป็น 7 ขั้น คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ เป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน มีความสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย ฯลฯ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจน ได้ใจความและก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพล หน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นผู้ทำงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงาน เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อกันสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้าน บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ
7. การประเมินผล เป็นการติดตามผลงาน เป็นการติดตามผลงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แคมป์เบลล์ (Campbell. 1957 : 145-150) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้น คือ

1. การตัดสินใจ โดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้อง่องแท้เสียก่อน แล้ววิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาทางใดที่ดีที่สุด
2. การจัดโปรแกรม หรืออาจจะเรียกว่า การจัดโครงการซึ่งหมายถึง การจัดกำลังบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน ลำดับขั้นการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการที่ได้ตัดสินใจเลือกไป
3. การกระตุ้น หรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญ มีการพุดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัยและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
4. การประสานงาน คือ การประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียงความสำเร็จจะต้องเป็นของทุกคน
5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือบำรุงรักษาเอาไว้ดีเพียงใด

พจนานุกรมศัพท์ วิทยาบริหาร (2542 : 64 - 72) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย 10 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planing) หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน
2. การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
4. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ห้อออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

5. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

6. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดีและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

7. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียง ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

8. การสื่อข้อความ (Communication) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

9. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public relations) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงาน จะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาคิดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

10. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 24 - 25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย

4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ พิจารณาถึงความพร้อมขององค์การ ตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การเพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การ ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

จากกระบวนการบริหารดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินไปด้วยดี จะต้องอาศัยการตัดสินใจที่ดีและถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

### 2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นเรื่องของการตัดสินใจเลือกทางเลือกสำหรับแก้ปัญหา เน้นการเลือกทางเลือกที่มีหลายทาง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นคำว่า การตัดสินใจ (Decision making) บางท่านใช้คำว่า การตัดสินใจสั่งการ การวินิจฉัย ซึ่งความหมายที่แท้จริงก็คืออันเดียวกัน ในที่นี้จะใช้คำว่า การตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อรุณ รักรธรรม (2532 : 182) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ชุมพงศ์ วิชาผดุง (2534 : 9) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกที่มีความแตกต่างกันโดยใช้เหตุผล หรือประสบการณ์อย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เจษฎา อึ้งเจริญ (2537 : 35) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกพฤติกรรมจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเหตุผล และความเป็นไปได้ และตกลงใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด

กรองแก้ว อยู่สุข (2533 : 147) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกสิ่งหนึ่ง ๆ หรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ หรือวิธีการเลือกนั้นย่อมได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วว่าถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุด และตรงกับเป้าหมายขององค์การด้วยการตัดสินใจในเรื่องนี้อาจต้องทำหลายครั้งในหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้วแต่ความสำคัญของเรื่องนั้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 185) ให้ความหมาย การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่มีอยู่โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้

มัวเฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin. 1992 : 481) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง



ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 300) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใด ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มก็ตามได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการหรือแม้แต่สัญชาตญาณในการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมมากที่สุด และทำการคัดหรือเลือกสรรทางใดทางหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มได้คาดหวังไว้ว่าจะสัมฤทธิ์ผลตามแนวทางเลือกที่ได้เลือกไปนั้น

## 2.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งในหน้าที่ทางการบริหาร 7 อย่างของผู้บริหารที่สำคัญซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดองค์การ การวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ การจัดบุคลากร และการติดต่อสื่อสาร อรพรรณ ผู้จินดา (2544 : 53) กล่าวว่า ตลอดเวลาของการทำงานทางการบริหารผู้บริหารจะต้องได้ตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นงานการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกหรือการใช้ภาวะผู้นำ การจัดบุคลากรและการควบคุมก็ตาม เช่นนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจได้แผ่ซ่านเข้าไปในภารกิจทุกอย่างของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องได้เผชิญกับทางเลือกต่าง ๆ ทั้งทางเลือกที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง ถ้าได้ตัดสินใจเลือกเอาทางเลือกที่ถูกต้องก็จะเป็นผลดีต่อองค์การ แต่ถ้าเลือกเอาทางเลือกที่ไม่ถูกต้องก็จะเป็นอันตรายต่อองค์การ

การตัดสินใจที่ผู้บริหารกระทำไป จะมีส่วนไปกำหนดธรรมชาติของสภาพแวดล้อมของการทำงานอย่างน้อย 3 ด้าน คือ งานที่พนักงานปฏิบัติ (Jobs) ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร (Leaders) และองค์การ (Organization) จะมีส่วนในการส่งเสริมเพิ่มพูนต่อความสำเร็จตามความต้องการของพนักงานและบรรลุปเป้าหมายขององค์การด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะเป็นทางหนึ่งที่สร้างสรรค์สภาวะที่มีท่าทีว่าจะได้รับความสำเร็จในความพอใจพร้อมกันทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational needs) และความต้องการของบุคคล (Individual needs)

อรพรรณ ผู้จินดา (2544 : 53) กล่าวว่า เนื้อหาสาระของการบริหารที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและการใช้อิทธิพล ถ้านำเอาการตัดสินใจออกไปแล้วก็จะไม่มีการบริหารและงานของผู้บริหารก็จะกลายเป็นความว่างเปล่า ดังนั้นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพทุกคนจะต้องทำการตัดสินใจที่ดี ไม่มีการละเลยต่อการตัดสินใจและจะต้องรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถอย่างสูงในเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เข้าถึงแก่นแท้ของปัญหาต้องสามารถสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นนักเสี่ยงภัย มีความกล้าหาญและเต็มใจที่จะพยายามทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไป เพื่อให้งานดีขึ้น

กว่าเดิม ผู้บริหารจะต้องนำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติและตรวจสอบผลลัพธ์ที่ตามมา ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลตามที่ปรารถนาด้วย

จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างมาก จนถือเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพราะผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร

### 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูมและเย้ทตัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ วรูม และเย้ทตัน (พรรณราช ทรัพย์ประภา 2529. 132-136) มีชื่อเรียกว่า “Normative theory of leadership” ซึ่งพยายามจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในรูปของการร่วมมือในการตัดสินใจ ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นความสำคัญว่าไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียว ที่จะมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาความชำนาญของตน เพื่อให้มีพฤติกรรมการตอบสนองหลาย ๆ แบบ ตั้งแต่แบบอัตตาธิปไตยไปจนถึงแบบให้คำปรึกษาและใช้แบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งไปด้วย นั่นคือ ผู้นำต้องเป็นฝ่ายปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ มิใช่ปรับสถานการณ์ให้มาเข้ากับตนเอง

วรูม และเย้ทตัน ใช้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ

1. คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) หมายถึงการตัดสินใจแบบใดบ้างมีความสำคัญต่อการเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ (Decision acceptance) หมายถึง ความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้นหรือไม่ เพื่อเขาเองจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ (Time required to reach decision) การตัดสินใจยอมรับขึ้นอยู่กับเวลาที่ต้องใช้ด้วย การตัดสินใจบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาอย่างเร่งด่วนนักก็ได้

วรูม และเย้ทตัน สรุปว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นควรครอบคลุมถึงความพึงพอใจทั้ง 3 ปัจจัย นี้

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ (Leader decision – making style)

วรูม และเย้ทตัน (Vrom and yetton. 1973 : 189) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำมีอยู่ 5 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งเรียงไปตั้งแต่การเป็นเผด็จการอย่างขึง (A) ไปจนถึงการร่วมมือกันอย่างขึง (G) ซึ่งมีลักษณะดังภาพประกอบ 2

แบบที่	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
1	AI	ผู้นำตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว
2	AII	ผู้นำขอข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรู้หรือไม่รู้ว่าปัญหาคืออะไร
3	CI	ผู้นำประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา บอกว่าจะอะไรคือปัญหา ขอข้อมูลและการประเมินผลจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมปรึกษาหารือมีลักษณะเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้นำและตัวแทนฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ประชุมเป็นกลุ่มทั้งหมด ต่อจากนั้นผู้นำออกไปทำหน้าที่ตัดสินใจ
4	CII	ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่มเพื่ออภิปรายถกเถียงปัญหา แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ
5	GII	ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน

ภาพประกอบ 2 รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำตามแนวคิดของวรูมและเยห์ตัน

ที่มา : Vroom and Yetton. 1973 : 189

จากรูปแบบของการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบดังกล่าว วรูมและเยห์ตัน ได้นำมาพิจารณาเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ของตนสูงก็จะมีลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นตัวผู้บริหารหรือผู้นำ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานก็จะเป็นภาวะผู้นำที่เน้นตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 2.4 ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจในองค์กรใด ๆ ของผู้บริหารนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวกับรูปแบบหรือประเภทของการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ดังนี้

ออร์พรรณ คูจินดา (2544 : 53) กล่าวถึงการตัดสินใจไว้ 4 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่มีลักษณะประจำอยู่เสมอ มักเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการตัดสินใจ จำนวนจำกัด ผลของแต่ละทางเลือกรู้ล่วงหน้าค่อนข้างแน่นอน

2. การตัดสินใจแบบวิเคราะห์ (Analytical decision) เป็นการตัดสินใจที่ช่วยผู้บริหารสามารถตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การตัดสินใจแบบดุลยพินิจ (Judgmental decision) เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เป็นตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนจำกัด ซึ่งยังไม่ทราบว่าผลของการตัดสินใจจะเป็นอย่างไร การใช้ดุลยพินิจที่ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้น

4. การตัดสินใจแบบปรับตัว (Adaptive decision) เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนมาก และไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของปัญหาจำต้องอาศัยบุคคลหลายคนช่วยในการตัดสินใจ ในกรณีนี้ การตัดสินใจและการดำเนินการอาจจะถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วันทนา ปทุมเทศวิวัฒน์ (2537 : 14) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท

1. การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเบื้องบน (Intermediary decision) มักจะเกี่ยวกับการตีความคำสั่ง และข้อเสนอแนะ

2. การตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate decision) เป็นการตัดสินใจตามเรื่องที่ได้บังคับบัญชาเสนอมา

3. การตัดสินใจที่มาจากผู้บริหารริเริ่มเอง (Creative decision)

โดยสรุปแล้ว การตัดสินใจ อาจจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และอำนาจหน้าที่ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายใต้กรอบที่วางไว้ เกิดขึ้นเป็นกิจวัตร

2. การตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อมูล ตลอดจนคุณธรรม ค่านิยม ประกอบการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เพื่อพัฒนานโยบายใหม่ๆ

## 2.5 รูปแบบของพฤติกรรมการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจหรือรูปแบบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออก ซึ่งเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการพิจารณา วิเคราะห์ด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงแล้วเพื่อให้การแก้ปัญหาและกิจกรรมขององค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การตัดสินใจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

อรพรรณ สุจินดา (2544 : 53) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. แบบกำนึ่งถึงผลกำไร (Maximizing profit) จะมีขั้นตอนในการตัดสินใจ ดังนี้

1.1 กำหนดปัญหา การกำหนดปัญหานั้นถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะคำตอบที่ถูกต้องควรจะตอบคำถามที่ถูกต้องด้วย และปัญหาที่ต้องการแก้เป็นปัญหาที่แท้จริงที่สมควร

ได้รับการแก้ไข บางปัญหาไม่มีความจำเป็นต้องแก้ไขก็จะแก้ไขไปตัวเอง

1.2 เก็บข้อมูลและรวบรวมทางแก้ ในขั้นนี้จะต้องเก็บข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมารวบรวมเพื่อจัดหาทางแก้ไว้

1.3 เลือกทางแก้ ในการเลือกทางแก้จะต้องเลือกทางที่เหมาะสม นั่นก็คือเลือกทิศทางที่ได้ผลกำไรสูงสุด หรือสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

1.4 การปฏิบัติตามทางที่เลือก นำทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

1.5 ประเมินผลและทบทวน เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่จะต้องจัดกระทำหลังจากตัดสินใจกระทำไปแล้ว

2. แบบประนีประนอม (Compromising profit) เป็นการตัดสินใจด้วยจุดมุ่งหมายไม่ใช่เพื่อให้ประโยชน์เต็มที่ แต่เป็นการออมชอมระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และเลือกวิธีการที่พอใจ และเหมาะสมที่สุด แบ่งออกเป็นขั้นตอนดังนี้

2.1 ตั้งจุดมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

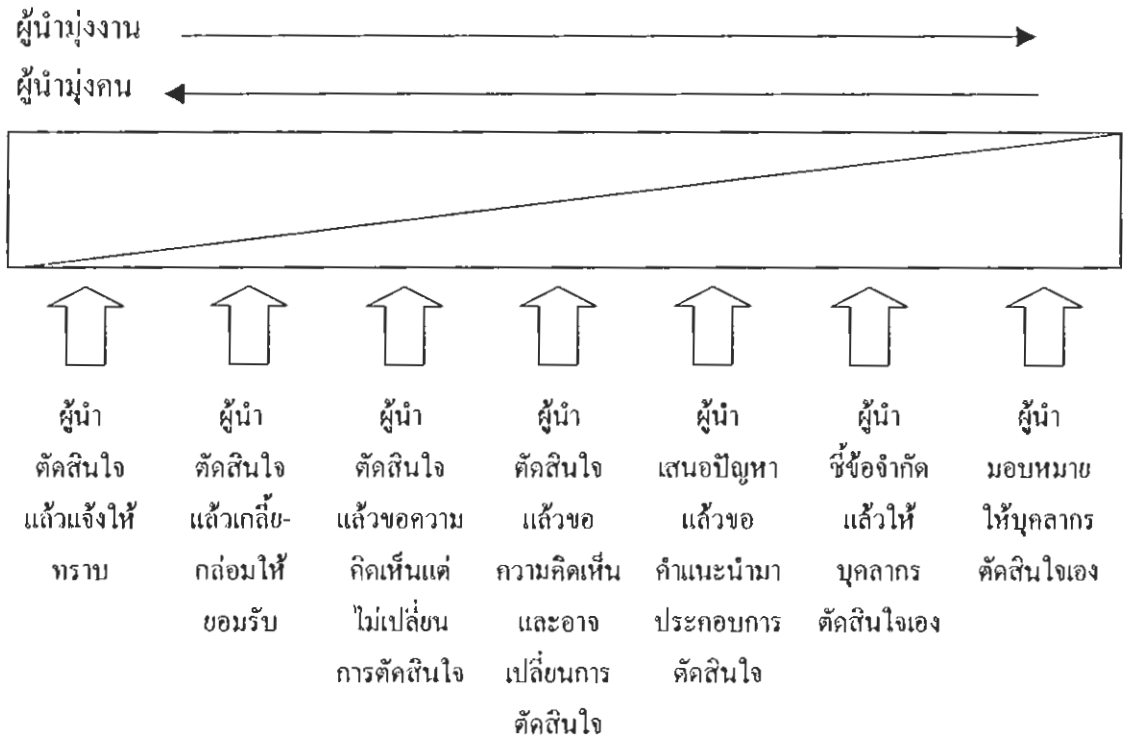
2.2 กำหนดปัญหาและวิเคราะห์

2.3 พิจารณาทางเลือกที่พอใจ

2.4 เลือกทางที่พอใจ

2.5 ดำเนินการตามทางเลือก

นิวัฒน์ สุขรัตน์ (2531 : 32-34) กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนี้มีลักษณะของความต่อเนื่องระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความเป็นอิสระของผู้ได้บังคับบัญชา ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

ที่มา : นิวัฒน์ สุวรรณ. 2531 : 32-34

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่ต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุดผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจมากที่สุด โดยการทำค่อย ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งถึงทางด้านขวาสุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด หรือมีอิสระในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง โดยการแบ่งพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบ ซึ่งในแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แกผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการ

### ตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนในกรณีที่การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไป ก็คือแทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบก็เปลี่ยนมาเป็นใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบว่า ผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมผู้บริหารได้ตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้เหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไรแล้วจึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาประกอบพิจารณาตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

นิวัตติ สุขรัตน์ (2531 : 25-27) ได้ปรับแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของแทนเน็นบอม และชนิดท์ จาก 7 แบบ เป็น 5 แบบ โดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ ผู้ได้บังคับบัญชา แบบการตัดสินใจทั้ง 5 แบบ มีดังต่อไปนี้

1. แบบผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมเลย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้ ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบหรือปฏิบัติ
2. แบบผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจ แต่อาจ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้ ถ้าได้ข้อมูลใหม่จากผู้ได้บังคับบัญชา
3. แบบผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัย ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
4. แบบผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมาก หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็น ผู้ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร
5. แบบผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้ตัดสินใจ

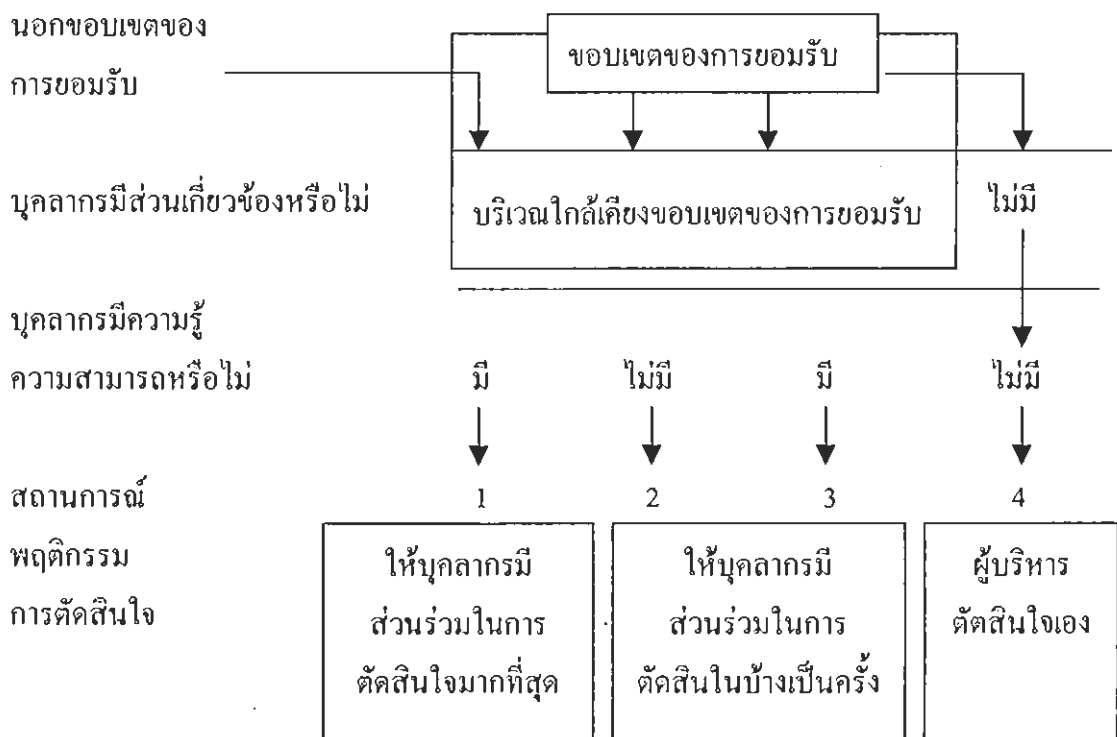
อาคม เก่งบัญชา (2533 : 36-37) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจในทางการบริหารในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น บางครั้งต้องใช้กลุ่มตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่ม มี 3 แบบด้วยกัน คือ การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย การตัดสินใจ แบบสมาชิกรัฐสภา และการตัดสินใจแบบอาศัย เสียงเอกฉันท์ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย นับได้ว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่ใช้กันมากในทาง การบริหาร คือ ผู้บริหารจะเสนอปัญหาต่อกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็น วิเคราะห์ เสนอแนะ ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายนั้นยังเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียง แต่นำความคิดเห็นหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชามาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ
2. การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา เป็นการตัดสินใจที่ยึดเสียงส่วนใหญ่ของ กลุ่มเป็นหลัก โดยที่ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต่างมีส่วนในการออกเสียงอย่างเท่าเทียมกัน แต่ จะอาศัยหลักข้างมากเป็นเครื่องชี้ขาด
3. การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ยึดการประนีประนอม ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มให้มาบรรจบกันหรือที่เรียกว่า พบกันครึ่งทางนั่นเอง ในความ



เป็นจริงแล้วการตัดสินใจแบบนี้เกิดขึ้นได้ยาก เพราะทำให้เสียเวลาและอาจรวมถึงต้องเสียค่าใช้จ่ายมากด้วย

ทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ บริษัท ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของการยอมรับ” ของบาร์นาร์ด และไซมอน นั้นได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไร ที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเองหรือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ ถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วจะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 4 สถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปร 2 ด้าน คือ การมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคลากรกับความรู้ความสามารถของบุคลากร (นิวัฒน์ สุพรรณ. 2531 : 35-37) ดังรายละเอียดในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา : นิวัฒน์ สุพรรณ. 2531 : 35-37

จากภาพประกอบ 4 แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องพิจารณาจากสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ ประการ

แรกพิจารณาว่าคุณคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ และประการที่สองพิจารณาว่าคุณบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ สรุปได้ว่า ถ้าบุคลากรมีทั้งความรู้ความสามารถและมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องใด ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว กรณีเช่นนี้ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีทั้งความรู้ความสามารถและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยเลย ผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และผู้บริหารควรจะเป็นผู้ตัดสินใจเสียเอง

จากสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งให้เห็นว่า ภายใต้สถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยที่ระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกัน คือ ภายใต้สถานการณ์ที่ 1 นั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเอง หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ 2 และที่ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว และให้มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง

วรูม และยอทตัน (Vroom and Yetton, 1973 : 190) ได้จำแนกการตัดสินใจเป็น 5 แบบ กล่าวคือ แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic) 2 แบบ แบบปรึกษาหารือ (Consultative) 2 แบบ และแบบตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group) ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือแบบอิตตาธิปไตย 1 (Autocratic หรือ AI) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย ซึ่งผู้บริหารจะตัดสินใจโดยการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา หรือแบบอิตตาธิปไตย 2 (Autocratic II หรือ A II) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งผู้บริหารจะหาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชา โดยอาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาขณะถามข้อมูล แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเอง บทบาทของผู้ได้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจเท่านั้น ไม่ได้คิดหรือประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา

3. ผู้บริหารปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง หรือแบบปรึกษาหารือ 1 (Consultative I หรือ C I) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปานกลาง ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษาปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นส่วนตัวแยกฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากแต่ละคนแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

4. ผู้บริหารปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง หรือแบบปรึกษาหารือ 2 (Consultative II หรือ C II) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดและคำแนะนำมาพิจารณาแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้

5. ผู้บริหารร่วมกันปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วร่วมกันตัดสินใจหรือแบบกลุ่ม (Group หรือ G I) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือก โดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้บทบาทของผู้นำเป็นประธานของที่ประชุมให้การอภิปรายเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและตรงประเด็น นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปราย ผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลหรือแสดงความคิด แต่ไม่บังคับให้กลุ่มต้องยอมรับวิธีแก้ปัญหาของตน ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับการตัดสินใจของกลุ่มและนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังที่กล่าวมาแล้ว การตัดสินใจของผู้บริหารเกือบทุกกรณี มีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะเป็นพฤติกรรมในด้านการยินยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นแตกต่างกันไป การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความถูกต้องในการตัดสินใจ เนื่องจากความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความร่วมมือและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจตามกรอบแนวคิดของแทนเนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1958 : 6) ที่ได้จำแนกความต่อเนื่องของพฤติกรรมออกเป็น 7 แบบ โดยผู้วิจัยได้ปรับลดรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจลงมาให้เหลือ 5 แบบ ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยมีความเห็นว่า แบบของพฤติกรรมการตัดสินใจที่แทนเนบอมและชมิทท์ ได้เสนอไว้ทั้ง 7 แบบสามารถนำมาสรุปรวมเป็นแบบเดียวกันซึ่งจะทำให้มองเห็นความแตกต่างได้ชัดเจนมากขึ้น คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ครูทราบหรือนำไปปฏิบัติ
2. ผู้บริหารตัดสินใจเองแต่เปิดโอกาสให้ครูซักถามได้
3. ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากครูมาใช้ประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ
4. ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ
5. ผู้บริหารให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจเอง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มาตรฐาน และคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และการประเมินผู้เรียน ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารและครู ดังนั้นผู้บริหารและครูจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจเกี่ยวกับหลักของการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้การดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในปัจจุบัน การบริหารงานวิชาการมีความหมายและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา ได้มีนักการศึกษา นักวิชาการ เสนอแนวความคิดและความหมายที่คล้ายคลึงกันไว้ดังนี้

#### 3.1 ความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา งานบุคลากร งานธุรการและการเงินหรืองานอื่น ๆ เป็นเพียงส่วนประกอบหรือปัจจัยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ และช่วยอำนวยความสะดวกแก่งานวิชาการ

เกศินี ชิวปริษา (2540 : 10) ให้ความสำคัญของงานวิชาการว่า เป็นงานหลักของการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา เป็นงานหลักของโรงเรียนทั้งในแง่การบริหารและการปฏิบัติงานของครู ผลงานทางวิชาการที่ได้รับการประเมินแล้ว นับว่าเป็นดัชนีที่แสดงถึงความสำเร็จของการจัดการศึกษาภายใต้การบริหารงานภายในหน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างดี

รัตนศักดิ์ มณีรัตน์ (2540 : 22) ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียน เพราะผลที่เกิดจากงานวิชาการส่งผลต่อตัวนักเรียนโดยตรง ส่วนงานอื่น ๆ นั้นเป็นงานที่มาสสนับสนุนให้งานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมิธ และคณะ (Smith and others. 1961 : 170) ได้จัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการไว้เป็นลำดับแรกจากงานด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน 7 ด้าน โดยให้น้ำหนักความสำคัญของงานวิชาการถึงร้อยละ 40 งานบริหารบุคคลร้อยละ 20 งานกิจการนักเรียนร้อยละ 20 งานการเงินร้อยละ 5 งานด้านอาคารสถานที่ร้อยละ 5 งานธุรการ ร้อยละ 5 และงานอื่น ๆ ร้อยละ 5

อำภา บุญช่วย (2537 : 2) ให้ความสำคัญของงานวิชาการว่า งานวิชาการมิใช่เพียงให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ ทำเลขเก่งเท่านั้น แต่ยังต้องรวมถึงการดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข งานวิชาการยังเน้นถึงการออกไปช่วยพัฒนาประเทศในอนาคตด้วย

อุทัย บุญประเสริฐ (2539 : 15) กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า เป็นงานหลักที่เป็นหัวใจของโรงเรียน มีหลักสูตรเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการ ใช้กำกับกระบวนการผลิต

และกำกับการจัดระบบงานในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ตอบสนองและสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้ได้คนที่เป็คนที่สมบูรณ์ งานวิชาการจึงเป็นศูนย์กลางของโรงเรียน ครอบคลุมโรงเรียนทั้งระบบ

กล่าวโดยสรุป งานวิชาการเป็นตัวกำหนด หรือตัวที่จะทำการจัดงานของโรงเรียน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของโรงเรียน และที่สำคัญที่สุดก็คือ เมื่อไม่มีงานวิชาการแล้วก็จะไม่มีการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนจึงควรจัดสิ่งต่าง ๆ ให้สมดุลเกื้อกูลส่งเสริมแก่กัน และที่สำคัญคือไม่เน้นงานด้านอื่น ๆ เพียงด้านเดียวหรือหลายด้านจนละเลยงานวิชาการ ทั้งนี้เพราะข้อผูกพันของโรงเรียนที่มีต่อสังคม ก็คือให้การศึกษาแก่เด็กให้มีคุณภาพโดยจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนใดจะมีมาตรฐานเพียงใด คงไม่เน้นเฉพาะด้านบริเวณอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เท่านั้น แต่ต้องรวมถึงงานอื่น ๆ โดยเฉพาะผลงานวิชาการเป็นสำคัญ

### 3.2 ความหมายของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน เพราะโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นสถาบันทางวิชาการ โดยตรงที่จะพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีมาตรฐานหรือคุณภาพเด่นด้อยเพียงใด ค่านิยมทั่วไปมักจะถือเอาผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ การกำหนดความหมายของงานวิชาการให้แน่ชัดลงไปเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพราะมีความเข้าใจที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลทั่วไปกับนักศึกษาค้นคว้าถึงความแตกต่างของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องความหมายของงานวิชาการได้มีหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาได้กล่าวถึงเรื่องความหมายของงานวิชาการไว้ดังนี้

กมล ศิริบรรณ (2539 : 5) ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

เกสณี ชิวปรีชา (2540 : 8-9) ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาที่จัดขึ้นทั้งภายนอกและภายในห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณสมบัติน และทักษะความสามารถ ตามที่ได้กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการศึกษาชาติ และสอดคล้องกับระบอบการปกครองของประเทศในขณะนั้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการเรียนการสอนโดยตรงและกิจกรรมอื่น ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานยิ่งขึ้นด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 16) ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย

การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ศิริพรรณ จินดาทอง (2540 : 10) ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสถานศึกษา รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม สามารถประกอบอาชีพ ช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 15) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่างานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาจะครอบคลุมงานเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดหาสื่อการเรียนการสอน การนิเทศ รวมทั้งการวัดและประเมินผล

อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 76) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง บริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาให้การเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุดหรือการบริหารที่ให้พลเมืองเป็นผู้มีคุณภาพและคุณธรรมสามารถประกอบสัมมาชีพ และดำรงตนเป็นพลเมืองที่ดีตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

อภา บุญช่วย (2537 : 1-2) ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง กิจกรรม และประสบการณ์ต่าง ๆ ทุกชนิดในโรงเรียนที่จัดให้แก่แก่นักเรียน ตลอดจนการอบรมศีลธรรมจรรยาและความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้เป็นคนดีมีความรู้ความสามารถพอที่จะทำมาหาเลี้ยงชีพได้ มีความสุข ความพอใจตามมาตรฐาน และสภาพความเป็นอยู่และช่วยเหลือแผ้วพื่อเพื่อนบ้านและสังคมพอสมควร

จากทัศนะเกี่ยวกับเรื่องความหมายของงานวิชาการของหน่วยงานทางการศึกษา และนักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า งานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ขอบข่ายและภารกิจของงานวิชาการ

กมล ศิริบรรณ (2539 : 5) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของงานวิชาการ ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ จัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้หลักสูตร ให้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของครู
2. งานการเรียนการสอน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดให้มีการอบรม สาธิต การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์กับเพื่อนครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีสอนแบบใหม่ ๆ

3. งานสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนด ให้ครบถ้วนทุกกลุ่มประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้อุปกรณ์การสอน ให้ตรงกับจุดประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมของนักเรียน นอกจากนี้อาจเลือกใช้สื่อที่อยู่รอบตัวมาใช้ประโยชน์ เช่น วิทยุ โรงเรียน

4. งานวัดผลและประเมินผล จัดให้มีการวัดผลและประเมินผล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดทำรายการข้อทดสอบ มีการตรวจสอบ การจัดทำสมุดประจำชั้น และสมุดประจำตัวนักเรียนของครูทุกคน ให้ถูกต้องเรียบร้อย และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

5. งานห้องสมุด จัดทำและจัดหาเอกสาร หนังสือ สำหรับค้นคว้าหาความรู้ สำหรับครู และนักเรียนให้เพียงพอ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ช่วยให้ครูและนักเรียนมีความรู้กว้างขวาง และทันสมัยอยู่เสมอ

6. งานนิเทศการศึกษา จัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินการ กำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติงาน วิชาการล่วงหน้าอย่างมีขั้นตอน ให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงาน และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

8. งานส่งเสริมการสอน จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การแข่งขันตอบปัญหา การแสดงละคร ดนตรี กีฬา ตลอดจนเรื่อง การสอนซ่อมเสริม

9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ จัดให้มีการประชุมครูในโอกาสต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อนำมา พัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-33) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและ จัดการสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 4 - 9) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจของงานวิชาการว่า งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตรและผลที่ได้คือ ตัวนักเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร มีขอบข่ายของงานประกอบด้วย งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานอบรมทางวิชาการ

รวีวรรณ ชุมชัย (2538 : 51-54) กล่าวว่ากรมสามัญศึกษาได้กำหนดขอบเขตของงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 รวม 7 ประเภท ได้แก่

1. การวางแผน โรงเรียนมีแผนงานวิชาการประจำปี จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ตารางสอน แผนการเรียน วางแผนพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้งการให้บริการชุมชน
2. การจัดครูเข้าสอนแทน โรงเรียนจัดครูเข้าสอนแทน โดยคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ จำนวนคาบการสอนและการจัดครูให้เป็นที่ปรึกษาในกิจกรรมทางวิชาการ
3. การสอน การสอนแต่ละรายวิชา เป็นไปตามแผนการสอน มีการใช้ทรัพยากรแห่งวิชาในห้องเรียน การจัดหา การใช้และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ รวมทั้งการจัดประสบการณ์ทางวิชาการ และการสนับสนุนให้นักเรียนรู้จักการค้นหาคำความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง
4. การพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน โรงเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า โดยการสอนซ่อมเสริมจัดกิจกรรมหรือชุมชนเพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกันทางด้านวิชาการและมีการส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี โดยการสนับสนุนให้เข้าร่วมในกิจกรรมส่งเสริมความรู้กับแหล่งวิชาการอื่น รวมทั้งยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีเด่น



5. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ โรงเรียนมีการนิเทศครูให้เข้าใจระบบงานทางวิชาการ ให้โอกาสครูศึกษาอบรมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการ รวบรวมจัดทำเอกสารวัดความรู้ทาง วิชาการรวมทั้งเชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครูในโรงเรียน

6. การวัดและประเมินผลงานวิชาการ โรงเรียนมีเอกสารหรือแบบฟอร์มในการวัดและ ประเมินผลการเรียนมีการปรับเครื่องมือในการวัด และมีการประเมินผลงานวิชาการประจำปี

7. บรรยากาศทางวิชาการ โรงเรียนจัดให้มีห้องวิชาการหรือสถานที่เป็นส่วนส่วนเพื่อใช้ บริหารงานวิชาการ มีการประชุมการจัดกิจกรรมและการค้นคว้าทางวิชาการ

### 3.4 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ ในการวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์จากนักวิชาการ หน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็น 4 ด้าน คือ 1) งานด้านหลักสูตร 2) งานด้านกระบวนการ เรียนรู้ 3) งานด้านประเมินผู้เรียน 4) งานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

#### 3.4.1 งานด้านหลักสูตร

งานด้านหลักสูตร ในการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาถือว่า หลักสูตรเป็นเรื่องที่ สำคัญอย่างยิ่งผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนที่จะนำไปใช้ในการจัดกระบวน การเรียนรู้ของแต่ละระดับ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง และแนวดำเนินการ ตามที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ ได้มีนักการศึกษา และนักวิชาการให้ความหมาย และความสำคัญของหลักสูตรไว้ดังนี้

กาญจนา คุณารักษ์ (2539 : 4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรว่า หลักสูตร เป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งที่จะทำให้ปรัชญาหรือความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาบรรลุผลตามความมุ่งหมายตาม แผนการศึกษาแห่งชาติ เพราะหลักสูตรมีความสำคัญในการพัฒนาบุคคลในทุก ๆ ด้าน กล่าวคือ ผู้เรียนอยู่ในวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต หลักสูตรยังมีความสำคัญต่อสังคม การเมือง และ เศรษฐกิจ เพราะผู้พัฒนาหลักสูตรสามารถที่จะกำหนดจุดมุ่งหมาย และเนื้อหาวิชาของหลักสูตรเพื่อ วางรากฐานทางความคิด และความประพฤติกของผู้เรียนให้มีคุณธรรม มีความสำนึกในสิทธิและ หน้าที่ของพลเมืองดี ทำให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม หลักสูตรจะช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นพบ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง ตลอดจนรู้จักกำหนดแนวทางในการประกอบ อาชีพตามที่ตนสามารถและถนัด หลักสูตรจึงเปรียบเสมือนหางเสือที่คอยบังคับ หรือกำหนดทิศทาง ในการเรียนการสอนให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา หลักสูตรทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง ได้ เพราะเมื่อประเทศชาติต้องการที่จะสร้างคุณลักษณะของประชาชนในชาติให้เป็นอย่างไรรัฐบาล สามารถที่จะกำหนดจุดมุ่งหมาย และเนื้อหาวิชาที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์เยาวชนเป็น ไปตามที่ชาติ

## ต้องการ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 38-39) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า หลักสูตรเป็นหลักและหัวใจของการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการศึกษา ทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย และหลักสูตรเปรียบเสมือนแบบแปลนสำหรับการจัดการเรียนการสอน

ลักษณะของหลักสูตรที่ดี

กาญจนา คุณารักษ์ (2539 : 321-322) ได้รวบรวมลักษณะที่ดีของหลักสูตรไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สนองความต้องการของสังคม
  2. สนองความต้องการและจำเป็นของเยาวชนโดยมุ่งปลูกฝังกิจนิสัยที่ดีในการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น มุ่งให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มุ่งให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน ให้รู้จักปรับตัวเข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักธรรมของพุทธศาสนา ประเพณี และวัฒนธรรมไทย เป็นหลัก
  3. หลักสูตรที่ดีต้องสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคม ไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีและเหมาะสมกับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
  4. หลักสูตรที่ดีจะต้องเหมาะสมกับวัย และความสามารถของเยาวชน โดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยา
  5. หลักสูตรที่ดีต้องใช้สะดวก เข้าใจง่าย และไม่เป็นปัญหาในการบริหารงาน สามารถจัดครู และอุปกรณ์การสอนได้ง่าย ๆ โดยคำนึงถึงหลักประหยัด
  6. หลักสูตรที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นแต่ละแห่ง
- การวางหลักสูตรต้องกำหนดไว้กว้าง ๆ และหลาย ๆ แบบ เพื่อที่จะได้ไม่มีปัญหาในการบริหาร
- การประเมินผลการเรียน ในการประเมินผลการเรียนจะประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ใช้เป็นเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน
1. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและรายงาน
  2. มีเครือข่ายการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและรายงานการใช้หลักสูตร
  3. ทุกกลุ่มทุกฝ่ายในสังคมมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการ
  4. การประเมินคุณภาพการศึกษาในชั้นปีที่3,6,9 และ12 โดยองค์กรระดับจังหวัด
  5. องค์กรส่วนกลางและองค์กรระดับจังหวัด ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ
  6. นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้ในการแทรกแซงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ของจังหวัด รวมถึงการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.4.2 งานด้านกระบวนการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับงานด้านกระบวนการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

ศุมน อมรวิวัฒน์ (รุ่ง แก้วแดง 2544 : 90 ; อ้างอิงจาก ศุมน อมรวิวัฒน์) ได้กล่าวถึงแก่นแท้ของการเรียนการสอนคือ การเรียนรู้ของผู้เรียน ความสำเร็จของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับผลการเรียนของผู้เรียนมีผู้ให้แนวคิดในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ไว้หลายท่าน

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542 : 54) การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การสอนที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติจริงทุกชั้นตอน จนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสิ่งนี้จะต้องสัมพันธ์กับทักษะทางอารมณ์ด้วย

เทอดศักดิ์ เดชคง (2542 : 64) ได้เสนอไว้ว่า การเรียนทักษะความสามารถทางอารมณ์ เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีและนำไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย เรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. เรียนรู้จากการอ่านและฟังคือ การอ่านจากตำราบทเรียน หนังสือพิมพ์ ส่วนฟังก็ฟังจากกัลยาณมิตร อันมีครูและพ่อแม่เป็นหลัก รวมถึงการฟังผู้อื่น ๆ ตามสมควร
2. เรียนรู้จากแบบอย่างคือ มีแบบอย่างที่ดีจาก ครู พ่อแม่ แบบอย่างที่ดีของเพื่อนก็ควรได้รับการยกย่องหรือชื่นชมตามควร เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจสภาพการปฏิบัติ
3. เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ หมายถึง ให้ผู้เรียนได้ทดลองปฏิบัติตาม วิธีการต่าง ๆ ว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง ทำให้ปรับปรุงการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4. การหยั่งรู้คาดการณ์ อันนี้ต้องฟังข้อมูลและความรู้จำนวนพอสมควร ซึ่งเป็นพื้นฐานให้สามารถคาดการณ์หยั่งรู้ต่อไปได้เมื่อคาดการณ์แล้วก็นำไปใช้การปฏิบัติ

การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีความสำคัญ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนด้วย ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ครูผู้สอนเพราะครูมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสอนของครูซึ่ง สุพิน บุญชูวงษ์ (2534 : 75) ได้กล่าวถึงลักษณะของกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีว่าควรเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญหลายประการ กล่าวคือ

1. กิจกรรมการเรียนการสอนต้องเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ มีการจัดลำดับของกิจกรรมให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัยและมีการจัดลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. กิจกรรมการเรียนการสอนควรเหมาะสมกับวัยและความสามารถของนักเรียนมีลักษณะท้าทายความสนใจของนักเรียน เป็นกิจกรรมที่นักเรียนสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ เป็นกิจกรรมที่พัฒนาความคิดของนักเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนได้คิดแบบสืบสวนสอบสวนและแก้ปัญหาตามแนวทางของตนและควรมีลักษณะเปิดกว้างแก่นักเรียนทั้งในด้านเนื้อหาและแนวความคิด

3. กิจกรรมการเรียนการสอนนั้นต้องทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และควรเป็นกิจกรรมที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้หลาย ๆ ทาง

ดังนั้นสื่อและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนจึงหมายถึง วัสดุอุปกรณ์ทุกชนิด ตลอดจนวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นสื่อกลางและเครื่องช่วยถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เรียนและทำให้การเรียนการสอนนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3.4.3 งานด้านการประเมินผู้เรียน

ได้มีนักการศึกษา นักวัดผล ให้ความหมายของการวัดผลและประเมินผลไว้ดังนี้

กาญจนา คุณารักษ์ (2539 : 148) ได้ให้ความหมายของการวัดผล (Measurement)

หมายถึงกระบวนการในการกำหนดจำนวนตัวเลข ปริมาณ อันดับ ข้อมูลและลักษณะให้กับวัตถุ สิ่งของ และ บุคคลตามเกณฑ์ที่วางไว้ ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือในการวัด และสิ่งที่วัดนั้นแยกได้ 2 ประการ คือ ประการแรก คุณสมบัติหรือลักษณะของสิ่งนั้น ๆ เช่น การวัดคุณสมบัติทางกายภาพ ซึ่งเป็นการวัดเพื่อหาจำนวนหรือปริมาณของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม เช่น การวัดขนาด ความยาว ความกว้าง ความลึก ประการที่สอง เป็นการวัดหาจำนวนหรือคุณภาพของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ระดับสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ระดับเซาว์ปัญญา เจตคติ ความตั้งใจ การปรับตัวของผู้เรียน การวัดในลักษณะนี้ต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดคุณสมบัติทางกายภาพ เช่น แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ ฯลฯ

ไพศาล หวังพานิช (2533 : 24) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึง กระบวนการ (Process) ในการตรวจสอบ (Examine) หรือการพิจารณา (Judge) คุณลักษณะของสิ่งใดหรือกิจกรรมใด ๆ เพื่อกำหนด (Determine) คุณค่า (Worth) คุณภาพ ความถูกต้อง เหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์ (Criterion) เป็นหลัก หรือกล่าวอย่างสรุปได้ว่า การประเมินคือ การพิจารณา กำหนดคุณค่า (To determine the worth of) ของสิ่งต่าง ๆ ตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวัดผลและการประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดจำนวน หรือ ปริมาณของสิ่งที่ต้องการวัด โดยใช้เครื่องมือในการวัด นำข้อมูลที่มีวิเคราะห์แล้วมาประเมินค่าโดยมีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและสามารถตัดสินผลที่ได้มานั้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ว่าเป็นอย่างไร

### 3.4.4 งานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2542 : 11-15) ได้ให้ความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนไว้ดังนี้

คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณสมบัติ คุณลักษณะ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาของสถานการศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้มาตรฐานตามที่กำหนด

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจ และเป็นหลักประกันต่อผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง เป็นการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษาหรือโดยผ่านหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา

### 3.5 แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2542 : 5-9) ได้กำหนดหลักการและแนวคิดไปสู่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษานั้นเป็นกระบวนการทางการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนดและเป็นที่ยอมรับของสังคม ควรดำเนินการตามแนวคิดหลักดังต่อไปนี้

3.5.1 การขี้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา การดำเนินการต่าง ๆ ในโรงเรียนต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อันเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อการใช้ชีวิตที่ดีงามในสังคม

3.5.2 การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ โรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนา สามารถตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง

3.5.3 การมีส่วนร่วม และการร่วมคิด ร่วมทำ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำในการจัดกระบวนการบูรณาการการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตที่แท้จริง

3.5.4 การกระจายอำนาจทางการศึกษา กระจายอำนาจการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ได้แก่ บุคลากร

ทุกฝ่ายในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ

3.5.5 การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ดำเนินการได้ตามมาตรฐานคุณภาพตามที่กำหนด และพร้อมที่รับการตรวจสอบ

จากความสำคัญ แนวคิดและขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา สรุปได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนที่จะต้องร่วมมือกันบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ มีความสมดุลทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สติปัญญาและสังคมอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในมาตรา 48 จึงกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องจัดให้เป็นระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสาธารณชนได้มีส่วนร่วมในการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และเพื่อเป็นการรับการประกันคุณภาพภายนอกต่อไป

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีนโยบายมุ่งเน้นให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง ด้านการปกครอง ด้านเศรษฐกิจและสังคม หรือด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษา ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและการจัดการศึกษาอบรม และปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ส่งเสริมให้องค์การปกครองท้องถิ่นและเอกชนจัดการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้การฝึกอบรม การสร้างองค์ความรู้ของบุคคลอันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้ด้วยตนเอง และกลุ่มอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2543 : 2-4)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึง หลักการจัดการศึกษาในมาตรา 8 ไว้ว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้ (วิสิทธิ์ โรจน์หงนรัตน์, 2542 : 10)

1. การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. การจัดการศึกษาต้องให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การจัดการศึกษาต้องพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า ตามมาตรา 8 (2) ให้ความสำคัญแก่สังคมในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ การที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 8 (2) ระบุว่า ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้น หมายความว่า รัฐต้องการให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for education) ต้องการส่งเสริมให้บุคคลในครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2543 : 6) และในมาตรา 9 (6) ยังได้กล่าวถึง การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาไว้อีกด้วย โดยให้ชัดหลักว่า การจัดการศึกษาต้องการการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ รวมทั้งในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จะเห็นได้ว่ามีเจตนารมณ์เพื่อจะให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

#### 4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

เกียรติศักดิ์ เรืองทองดี (2536 : 12) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมกันคิดแก้ปัญหา การดำเนินการ การร่วมกันวางแผน กำหนดนโยบาย ร่วมปฏิบัติงานในรูปแบบการเสียดุล แรงงาน การบริจาคเงิน วัสดุสิ่งของ และร่วมกันติดตามผลงานบำรุงรักษาธารณะประโยชน์ โดยการมีส่วนร่วมอาจจะแสดงออกของบุคคลโดยตรง หรือโดยผ่านองค์กรประชาชนในชุมชน

จรัส นวลน้อม (2540 : 248) กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือของบุคคล กลุ่มบุคคล ที่มีความคิดเห็นตรงกันและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมของโครงการหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้กำหนดไว้

สมชัย ปานผาสุข (2546 : 13) ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง วางแผน และประเมินผลงานนั้น ๆ

ดูล์ลาห์ (Douglah. 1970 : 90) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้าง และใช้ในบริบทที่แตกต่าง นักการศึกษาใช้คำนี้ในการอ้างอิงถึงการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์ใช้คำนี้ในความหมายของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน เช่นการไปออกเสียงเลือกตั้ง นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff. 1977 : 6) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในทัศนะของการพัฒนาชุมชนว่า “การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของประชาชน 4 ประการได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่า จะทำอะไร และทำด้วยวิธีการอย่างไร 2) มีส่วนในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้ทรัพยากรสนับสนุนโครงการ และการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ 3) มีส่วนในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากโครงการพัฒนา และ 4) มีส่วนในการประเมินผลโครงการ

อุนดา นพคุณ (2528 : 104) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่มนุษย์สามารถจะกระทำการเปลี่ยนแปลงและควบคุมสภาพแวดล้อมของตน

กรมการพัฒนาชุมชน (2529 : 11) ได้ให้คำจำกัดความว่าการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 มิติด้วยกัน มิติที่หนึ่ง คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และทำอย่างไร มิติที่สอง ร่วมเสียดสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจและมิติที่สาม มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานและยังมีอีกมิติหนึ่ง ที่น่าจะพิจารณาเป็นมิติที่สี่ คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

กูสตาโว (Gustavo. 1992 : 4) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมนั้นโดยปกติทั่วไปเป็นที่เข้าใจกัน หมายถึง การเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่างแต่ต่อมาความหมายของ การมีส่วนร่วมมีความชัดเจนและลึกกลงไปกว่าเพียงการมีส่วนรับผิดชอบ เมื่อการมีส่วนร่วมนี้ เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการในการเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

สหประชาชาติ (United Nations. 1981 : 5) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนของชุมชนและสมาชิกในสังคมที่



กว้างกว่าสามารถเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือ และเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรม ในการพัฒนา รวมทั้งมีส่วนได้รับประโยชน์จากผลของการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

มิดเกิล (Midgley. 1986 : 27) ให้ความหมายเชิงปฏิบัติการของการมีส่วนร่วม หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีอิสระในตนเอง และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยโครงการนั้นจะ ประสบความสำเร็จเมื่อชุมชนเป็นผู้กำหนดความต้องการและใช้ประโยชน์จากโครงการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเมื่อบุคคลภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องได้ถอนตัวออกไปแล้ว โครงการนั้น ๆ ก็ยังคงดำรงอยู่ต่อไปได้

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 183-185) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ (Mental and emotional involvement) ของบุคคลหนึ่งใน สถานการณ์กลุ่ม (Group situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้ (Contribution) บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่ม ดังกล่าวด้วย นอกจากความหมายข้างต้นนี้แล้ว นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ยังได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้อีกหนึ่งหนึ่งในรูปของสมการว่า

$$\begin{aligned} \text{การมีส่วนร่วม} &= \text{ความร่วมมือร่วมใจ} + \text{การประสานงาน} + \text{ความรับผิดชอบ} \\ \text{Participation} &= \text{cooperation} + \text{coordination} + \text{responsibility} \end{aligned}$$

โดยให้ความหมายของความร่วมมือร่วมใจว่า หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมา ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การประสานงาน หมายถึง ห่วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพในการกระทำ กิจกรรมหรือการงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการกระทำงานและในการทำให้เชื่อถือไว้ วางใจ

โดยสรุปแล้ว ความหมายโดยทั่วไปของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจการใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวประชาชน

#### 4.2 ประเภทของการมีส่วนร่วม

การแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการทั้งหลายยังมีความแตกต่างกันและ ใช้เกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น แนวคิดของ โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff. 1977 : 87) ที่มองการมีส่วนร่วมว่ามี 3 มิติ ได้แก่ มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร ใคร ที่เข้ามามี ส่วนร่วม และมีส่วนร่วมด้วย วิธีการอย่างไร จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการแบ่งประเภท

ของการมีส่วนร่วมจะต้องใช้เกณฑ์หลัก 3 เกณฑ์ มีนักวิชาการคนหนึ่ง คือ ดุสเซลดอร์ฟ (Dusseldorp, 1981 : 35-53) ได้รวบรวมแนวคิดในการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการต่าง ๆ และใช้คุณลักษณะ 9 ประการมาจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 9 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. การจำแนกตามระดับความสมัครใจ
2. วิธีการของการมีส่วนร่วม
3. ความเข้มของการมีส่วนร่วม
4. ความถี่ของการมีส่วนร่วม
5. ระดับของประสิทธิผล
6. พิสัยของกิจกรรม
7. ระดับขององค์การ
8. ผู้เข้าร่วม
9. ลักษณะของการวางแผน

การจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วมตามลักษณะ 9 ประการนี้ เป็นประโยชน์ต่อการวัดระดับการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากเพราะทำให้เห็นภาพของการมีส่วนร่วมได้อย่างหลากหลายมิติ และถ้าได้ผสมผสานคุณลักษณะจากทุกมิติเข้าด้วยกันแล้ว ก็ช่วยให้เห็นลักษณะพฤติกรรมการมีส่วนร่วมได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในส่วนรายละเอียดของการมีส่วนร่วมแล้วจะเห็นว่าการมีส่วนร่วมทั้ง 9 ลักษณะนั้นมีได้เป็นอิสระต่อกันเพราะลักษณะภายในของการแบ่งแต่ละวิธีมีความซ้ำซ้อนกัน แต่ถึงอย่างนั้นก็ตาม วิธีการแบ่งลักษณะการมีส่วนร่วมของ ดุสเซลดอร์ฟ ก็ช่วยให้เห็นภาพได้หลากหลายมิติยิ่งขึ้น

แม้แนวคิดในการจำแนกการมีส่วนร่วมของดุสเซลดอร์ฟ จะมีความครอบคลุมอย่างมาก แต่ก็ยังมีแนวคิดของนักวิชาการบางคนที่อยู่นอกกรอบการแบ่งของ ดุสเซลดอร์ฟ ซึ่งนักวิชาการไทยท่านหนึ่ง คือ บัญชร แก้วส่อง (2531 : 14) ได้สังเคราะห์แนวคิดของการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นจากแนวคิดของดุสเซลดอร์ฟ อีก 1 ลักษณะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามขั้นตอนในการมีส่วนร่วม ดังนั้นลักษณะการมีส่วนร่วมที่บัญญัติ แก้วส่อง รวบรวมไว้จึงมีทั้งสิ้น 10 ลักษณะ

สำหรับการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วม ตามคุณลักษณะ 11 ประการ โดยผู้วิจัยพบว่ายังมีแนวคิดในการมีส่วนร่วมที่อยู่นอกเหนือจากกรอบแนวคิดของดุสเซลดอร์ฟ และแนวคิดของบัญญัติ แก้วส่อง อีกประการหนึ่ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมที่จำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม

2. การจำแนกตามขั้นตอนของการมีส่วนร่วม
3. การจำแนกตามระดับความสมัครใจ
4. การจำแนกตามวิธีของการมีส่วนร่วม
5. การจำแนกตามความเข้มของการมีส่วนร่วม
6. การจำแนกตามความถี่ของการมีส่วนร่วม
7. การจำแนกตามระดับของประสิทธิผลในการมีส่วนร่วม
8. การจำแนกตามหิสัยของกิจกรรม
9. การจำแนกตามระดับขององค์การ
10. การจำแนกตามผู้เข้าร่วม
11. การจำแนกตามลักษณะของการวางแผน

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทในการมีส่วนร่วม 11 ลักษณะต่อไปนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ มาจำแนกตามกลุ่ม 4 กลุ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจำแนกตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วม

การจำแนกการมีส่วนร่วมตามประเภทของกิจกรรมที่เข้าร่วมนี้ เป็นการจำแนกที่พิจารณาจากกิจกรรมของโครงการนั้นว่า มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นโครงการแต่ละโครงการจึงอาจมีกิจกรรมที่แตกต่างกันไป ในที่นี้จะยกตัวอย่างแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่จัดอยู่ในกลุ่มของการใช้กิจกรรมในการมีส่วนร่วมเป็นหลักในการแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วม ดังนี้

กรมการพัฒนาชุมชน (2529 : 16) ได้สรุปลักษณะต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 18 ลักษณะ ดังนี้

1. มีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม
2. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
3. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร
4. มีส่วนร่วมในการออกความเห็นและข้อเสนอแนะ
5. มีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
6. มีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหา
7. มีส่วนร่วมในการวางแผน
8. มีส่วนร่วมในการประชุม
9. มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม
10. มีส่วนร่วมในการออกเสียงสนับสนุนหรือคัดค้านปัญหา

11. มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการหรือบริหารงาน
12. มีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิก
13. มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ชักชวนหรือประชาสัมพันธ์
14. มีส่วนร่วมในการดำเนินตามกิจกรรมที่วางไว้
15. มีส่วนร่วมในการลงทุน หรือบริจาคเงิน / ทรัพย์สิน
16. มีส่วนร่วมในการออกแรง หรือสละแรงงาน
17. มีส่วนร่วมในการออกวัสดุอุปกรณ์
18. มีส่วนร่วมในการดูแลรักษา ติดตามหรือประเมินผล

กรณีศึกษา ชมคติ (2524 : 13) ได้สรุปแบบในการพิจารณาการมีส่วนร่วมเพื่อใช้ในการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี โดยแบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 10 แบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการออกเงิน
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ
4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ
5. การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์
6. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน
7. การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภคร
8. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้เริ่มการ
9. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน
10. การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

จากลักษณะการแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมโดยใช้กิจกรรมในการมีส่วนร่วมเป็นหลัก จะพบว่า มีความใกล้เคียงกันจะแตกต่างกันบ้างเฉพาะในส่วนที่โครงการนั้น ๆ มีความพิเศษแตกต่างออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วการแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมแบบนี้จะประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการ ดำเนินโครงการ และการสนับสนุนโครงการเป็นหลัก

2. การจำแนกตามขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

วิธีการจำแนกประเภทนี้ อาศัยหลักการที่ว่ากิจกรรมที่มนุษย์ทำขึ้นเป็นกระบวนการที่แบ่งออกได้เป็นหลายขั้นตอน และการเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญแตกต่างกัน

ตามลักษณะกิจกรรมแต่ละขั้นตอนนั้นลักษณะการแบ่งตามขั้นตอนของการมีส่วนร่วมนี้มีผู้แบ่งไว้หลายแบบ เช่น

ดิเรก ฤกษ์หว่าบ (2527 : 73-74) ซึ่งให้เห็นขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ซึ่งเขาเรียกว่าเป็นขอบเขตของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ 6 แบบ คือ การวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของชุมชนหรือของกลุ่ม การกำหนดแนวทางการดำเนินการให้บรรลุผลในการแก้ปัญหาหรือบรรลุเป้าหมาย การระดมทรัพยากรทั้งในและนอกชุมชน การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมติดตามและประเมินผล และการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรม

ทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ และคณะ (2534 : 77-78) เสนอว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนควรมีส่วนร่วมครบทุกขั้นตอน คือนับตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการคิด การศึกษาปัญหาและความต้องการ การวางแผนและจัดทำโครงการ การปฏิบัติตามโครงการจนถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่นำเสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรจำแนกขั้นตอนในการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชนตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของชุมชนและมีส่วนในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน เป็นขั้นที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน และกำหนดทรัพยากรและแหล่งของทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ

ขั้น 3 การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้แก่โครงการ โดยการร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์และแรงงานหรือโดยการบริหารงานและประสานงานตลอดจนการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอกเป็นต้น

ขั้น 4 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการ เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่า โครงการที่พวกเขาดำเนินการนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลนี้อาจเป็นการประเมินผลย่อย ซึ่งเป็นการประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการที่กระทำกันเป็นระยะ ๆ หรือการประเมินผลรวม ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปរបอบของโครงการทั้งหมด

### 3. การจำแนกตามระดับความสมัครใจ

คุณลักษณะที่เกี่ยวกับระดับของความสมัครใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมนี้ ได้มีผู้จำแนกไว้หลายคน เช่น นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 184-190) เห็นว่าการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการลงแขก การบำเพ็ญประโยชน์หรือการสร้างโบสถ์วิหารบางครั้งอาจเกิดจากความ

เกรงใจต่อบุคคลที่คนเคารพนับถือ หรือมีเกียรติยศ ตำแหน่ง ทำให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีความศรัทธาหรือเต็มใจอย่างเต็มเปี่ยมที่จะกระทำ เช่น ผู้ใหญ่ขอแรงผู้น้อยก็ช่วยแรง เป็นต้น นอกจากนี้ อาจเกิดจากอำนาจบังคับที่เกิดจากบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า ทำให้ประชาชนถูกบีบบังคับให้มีส่วนร่วมในการกระทำต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับระดับของความสมัครใจในการมีส่วนร่วมที่กล่าวมาข้างต้นพอใจสรุปได้ว่า ระดับของความสมัครใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การมีส่วนร่วมโดยสมัครใจ เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นจากการคิดริเริ่มของประชาชนเองซึ่งอาจเกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ความเดือนร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสภาพการณ์ที่เป็นอยู่นั้น ผลักดันให้มีการรวมกลุ่มวางแผนและลงมือกระทำการร่วมกันหรืออาจเกิดจากความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือบุคคลสำคัญและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยสมัครใจ

ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมโดยการถูกชักนำ เป็นการมีส่วนร่วมที่ไม่ได้เกิดจากความคิดริเริ่มของประชาชนเอง แต่เกิดจากการชักนำจากภายนอกหรือจากชนชั้นนำ โดยอาศัยความเกรงใจที่ประชาชนอาจจะมีต่อบุคคลที่เคารพนับถือ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรืออาจจะใช้สิ่งล่อใจที่เป็นผลตอบแทนทางวัตถุหรือทางจิตใจกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา โดยที่ประชาชนยังไม่มี ความสมัครใจหรือความศรัทธาอย่างเต็มเปี่ยมในการเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ

ระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมโดยการบังคับ เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการใช้อำนาจที่เหนือกว่าไปบังคับหรือระดมประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

#### 4. การจำแนกตามวิธีของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการท่านหนึ่งที่จำแนกรูปแบบของการมีส่วนร่วมตามวิธีของการมีส่วนร่วมได้แก่ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 188) โดยจำแนกรูปแบบของการมีส่วนร่วมออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การมีส่วนร่วมโดยตรงเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงในองค์กรจัดตั้งของประชาชน เช่น การรวมกลุ่มของเยาวชนต่าง ๆ 2) การมีส่วนร่วมทางอ้อมเป็นการมีส่วนร่วมที่ผ่านองค์กรผู้แทนของประชาชน เช่น กรรมการของกลุ่มหรือชุมชน ซึ่งอาจจะเป็นกรรมการกลุ่มเลี้ยงไหมหรือกรรมการหมู่บ้าน เป็นต้น 3) การมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้ เป็นการมีส่วนร่วมโดยผ่านองค์กรที่ไม่ใช่ตัวแทนของประชาชน เช่น สถาบัน หรือหน่วยงานที่เชิญชวน หรือเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อไรก็ได้ตลอดเวลา

โดยสรุปแล้วรูปแบบของการมีส่วนร่วมอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ การมีส่วนร่วมทางตรง ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในรูปแบบที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงในการกระทำกิจกรรม

และการมีส่วนร่วมทางอ้อม ซึ่งถือเป็นการมีส่วนร่วมที่บุคคลเกี่ยวข้องกับกิจกรรมโดยทางอ้อมหรือผ่านตัวแทน ในการศึกษาคครั้งนี้ ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการ

## 5. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเยาวชนในพื้นที่ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดใกล้เคียง โดยจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การศึกษาในระดับปฐมวัย การศึกษาในระดับประถมศึกษา และการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน) มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาในสังกัดรวมทั้งสิ้น 391 โรงเรียน จำนวน ผู้บริหารโรงเรียน และผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนรวม 391 คน ครูสายผู้สอนจำนวน 3,662 คน และมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 40,854 คน

ภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามความมุ่งหวังของหลักสูตร และมีคุณภาพได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด โดยมีจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา ความรอบรู้ ทักษะ ความชำนาญ และจิตใจที่ดีงามมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องชี้นำในการดำรงชีวิต สามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดีของชาติตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีหลักสำคัญในการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การให้สังคม ชุมชน หรือท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ มีการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา มีมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา มีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู และการพัฒนาครูอย่างค่อเนื่อง รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาอยู่เสมอ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเอง ความภูมิใจในตนเองและความวิตกกังวล และกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1

วิทยาลัย สาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น จำนวน 327 คน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเองอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางและความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภาคภูมิใจในตนเองและความวิตกกังวลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุนันทา ถนอมสิงห์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปีการศึกษา 2540 จำนวน 150 คน แบ่งเป็นนักศึกษาชาย จำนวน 75 คน และนักศึกษาหญิง จำนวน 75 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบ่งชั้นจากประชากร ผลการวิจัย พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านเพศฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว และสัมพันธ์ภาพในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นิวัฒน์ สุวรรณ (2531 : 127-132) วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นแบบที่ 4 (ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนตัดสินใจร่วมกับตน) ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับมาก สำหรับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้น พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาโดยแยกแต่ละด้านพบว่า ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการและการเงิน และด้านอาคารสถานที่อยู่ในระดับสูงยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นพบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในระดับสูง แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการและการเงิน และด้านอาคารสถานที่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ผู้บริหารมีสถานภาพส่วนตัวแตกต่างกันนั้นพบว่า ผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันในด้านอายุและระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีอายุ 31 ถึง 40 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี และผู้บริหารที่มีอายุ 41 ถึง 50 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีพฤติกรรม



การตัดสินใจแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี กับผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันในด้านวุฒิการศึกษา และในด้านตำแหน่ง มีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีสถานภาพส่วนตัวแตกต่างกันนั้นพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุ 41 ถึง 50 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันในด้านวุฒิทางการศึกษา ด้านตำแหน่ง และด้านระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

สุธี กิตติกุล (2532 : 183-184) วิจัยเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า

1. การเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนตามทักษะของผู้บริหารและครู – อาจารย์ โดยส่วนรวมมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. การเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติจริงและควรที่ปฏิบัติ ตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ ที่แตกต่างกันด้านประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน เพศ และระดับการศึกษาโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

ชุมพวงศ์ วิทยาผลุง (2534 : 83) วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการแยกแยะตัวปัญหา การกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือก และการปฏิบัติตามการตัดสินใจ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขั้นตอนการหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น และการประเมินค่าข้อมูลข่าวสาร ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่สำเร็จวิชาเอกการบริหารการศึกษา กับวิชาเอกอื่น โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนก็ไม่แตกต่าง
3. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนก็ไม่แตกต่าง

4. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ปรากฏว่า โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอนก็ไม่แตกต่าง

5. ผลการประมวลข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแยกแยะปัญหา โดยหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง คำนึงถึงความเป็นไปได้ ความเชื่อ และความเป็นจริง จะต้องกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง ใช้หลักเกณฑ์และความถูกต้องแล้วกำหนดแผนการปฏิบัติตามการตัดสินใจให้ชัดเจน

นนท์ วิจารณ์วงศ์ (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อการได้ผลประโยชน์ : กรณีศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใช้กระบวนการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ภายในที่  $\alpha = 0.001$  และการได้รับผลประโยชน์ในภาพรวมของโรงเรียนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” และผลประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละประการมีความสัมพันธ์ภายในที่  $\alpha = 0.001$  และยังพบว่า พฤติกรรมการใช้กระบวนการตัดสินใจในภาพรวมของผู้บริหารกับการได้รับผลประโยชน์ในภาพรวมของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันที่  $\alpha = 0.001$  และพฤติกรรมการใช้กระบวนการตัดสินใจทุกขั้นตอนส่งผลต่อการได้รับผลประโยชน์ในภาพรวมของโรงเรียน ( $\alpha = .001$ )

ชัชวรัตน์ เรืองวานิชกุล (2530 : 84) ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนประถมขนาดใหญ่ ผลการวิจัยแสดงว่า ในส่วนของผู้บริหารมีความเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ “ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ” ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ “ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ” สำหรับในตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนในระดับ “ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ” ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ “ผู้บริหารตัดสินใจเองและพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง” เมื่อเปรียบเทียบ

ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในงานบริหารการศึกษาผลปรากฏว่าแตกต่างกัน

พัชรินทร์ รัตโนคม (2536 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง องค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันทุกด้าน กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร มีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การปฏิบัติตามทางเลือกที่คัดเลือกไว้และการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีเพียงด้านเดียวเช่นกันที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการประเมินผลงานทางวิชาการ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร กับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4. องค์ประกอบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร

สนิท ห่านัก (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย อันดับรองลงมาอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง นั่นคือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการตัดสินใจหรือให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะก่อนหรือที่เรียกว่าเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม

วันทนา ปทุมเทศวิวัฒน์ (2537 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหาร

สตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี “ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ” ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และใช้วิธี “ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่” ในการบริหารงานบุคคล และงานธุรการและการเงิน ปัญหาในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเห็นว่าเรื่อง “งบประมาณไม่เพียงพอ” เป็นปัญหาในระดับมาก ส่วนปัญหาอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อยถึงน้อยมาก สำหรับข้อเสนอแนะในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ให้คำนึงถึงเรื่องของข้อมูลตัวผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และกฎระเบียบข้อบังคับของราชการ

พลศักดิ์ แยมละออ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและบุคลากรในสำนักงาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 505 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองมิติ 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและบุคลากรในสำนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอไม่แตกต่างกัน 3) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและบุคลากรในสำนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรายุทธ โตนอก (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมีดีถึงสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 2) แบบบรรยากาศโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบเปิด 107 แห่ง แบบอิสระ 69 แห่ง แบบปิด 40 แห่ง แบบสนิทสนม 33 แห่ง แบบควบคุม 32 แห่ง และแบบรวบอำนาจ 20 แห่ง 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จำนง ชินารักษ์ (2541 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ขัดกฏแห่งความสับสนของปัญหา

2. ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ชดกฏแห่งการยอมรับ

3. ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจในสถานการณ์ที่ชดกฏแห่งความขัดแย้ง

โดยภาพรวมพฤติกรรมที่ใช้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในระดับมาก ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การตัดสินใจโดยทั่วไปประสบผลสำเร็จคือ การใช้วิจารณญาณของผู้บริหารรวบรวมข้อมูลศึกษาผลกระทบเพื่อรวมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา การยอมรับความคิดเห็น รวมทั้งความยุติธรรม คุณธรรมของผู้บริหาร

ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การตัดสินใจ โดยทั่วไปไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คือ การขาดความร่วมมือและเสถียรของบุคลากร ข้อมูลไม่ชัดเจน ข้อจำกัดของเวลาในการตัดสินใจ

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บรอน (Braun. 1991 : 1139) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนต่างก็เป็นตัวทำนายซึ่งกันและกันได้

สกลิ่ง (Skilling. 1993 : 54) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์การอ่านของนักเรียนระดับเจ็ดจากความคิดเห็นของครูใหญ่และครูในเขตการศึกษา 1 2 และ 3 เมืองเคน รัฐมิชิแกนสรุปได้ว่าความคิดเห็นของครูใหญ่ ผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านของนักเรียน กับพฤติกรรมของครูใหญ่โดยรวมและในพฤติกรรมแต่ละด้านไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ในความคิดเห็นของครูมีความคิดเห็นว่ามีความสัมพันธ์กัน

เดวิส (Davis. 1993 : 4144) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 คน และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือ การประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอนและการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้าน คือการเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุน ได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ลันควิส (Lundquist, 1982 : 4231-A) ได้ศึกษาวิจัยกระบวนการของอาจารย์ใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในซานเมือง ชิคาโก สหรัฐอเมริกา สรุปได้ว่า ในกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 คือ การตัดสินใจสั่งการ พบว่า ผู้บริหารมักยึดตนเองในการวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 2 ในการตัดสินใจสั่งการด้านหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา พบว่า มีหลักฐานน้อยมากที่แสดงให้เห็นว่า ได้มีการหาทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ เนื่องจากไม่มีการหาทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการจึงคำนึงเฉพาะในด้านงบประมาณ เวลา และระเบียบกฎหมายต่าง ๆ เท่านั้น

ขั้นที่ 4 ในการค้นหาทางเลือกตามแผนที่จะนำไปปฏิบัติ จะไม่มีกระบวนการตัดสินใจสั่งการอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนแต่อย่างใด

ขั้นที่ 5 การประเมินผลทางเลือกที่เกิดจากการตัดสินใจสั่งการ ใช้วิธีการประเมินจากเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นตามความคิดของผู้บริหารแต่ละคน โดยไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนแต่ประการใด

แทนเนบอม และชมิทท์ (นิวัฒน์ สุวรรณ. 2531 : 32-34 ; อ้างอิงจาก Tannenbaum and Schmidt, 1958. *Harvard Business Review*. p. 234-244) ได้ศึกษาวิจัยภาวะต่อเนื่องของผู้นำและพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นำ จำแนกแบบของ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ ได้ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจและประกาศให้ทราบภายหลัง
2. ผู้นำโน้มหน้าเพื่อขยายความคิดในกรณีที่ต้องการลดหย่อนปฏิริยาการต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. เสนอความคิดเห็นให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อประกาศการตัดสินใจของผู้นำ
4. ผู้นำเสนอความคิดยอมให้เปลี่ยนแปลงได้บ้าง แต่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเช่นเดิม
5. ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำและตัดสินใจ
6. กำหนดขอบเขตและเกณฑ์การตัดสินใจแล้วให้กลุ่มร่วมพิจารณาตัดสินใจภายในเกณฑ์ที่กำหนด
7. ผู้นำอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจเอง ภายได้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

## 7. สรุปหลักการและแนวคิดนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเองกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดย

ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาได้ใช้แนวคิดของ กิตตินภา พละวัตร (2539 : 19) ; ชมพูนุท สิริพรหมภักทร (2539 : 26) ; สุกคนึง ฤทธิฤกษ์ชัย (2541 : 18) ; สุนันทา ดนอมสิงห์ (2540 : 21) และสุนีย์รัตน์ ฤทธิรงค์ชัยเลิศ (2530 : 15) เป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งได้แบ่งความเชื่อมั่นในตนเองออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านความเป็นผู้นำการกล้าแสดงออก
2. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ด้านความมั่นคงทางจิตใจ
4. ด้านการกล้าเผชิญความจริง

สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการโดยให้ครูมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจประกอบด้วย

1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ครูทราบหรือนำไปปฏิบัติ
2. ผู้บริหารตัดสินใจเองแต่เปิดโอกาสให้ครูซักถามได้
3. ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากครูมาใช้ประกอบการพิจารณา

ตัดสินใจ

4. ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ
5. ผู้บริหารให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจเองเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ และเป็น

แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารต่อไป