

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
 - 1.1 ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
 - 1.2 บทบาทผู้บริหาร
 - 1.3 หน้าที่ของผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา
3. พฤติกรรมการตัดสินใจ
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ
 - 3.2 ความหมายของการตัดสินใจ
 - 3.3 ประเภทของการตัดสินใจ
 - 3.4 ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ
 - 3.5 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
 - 3.6 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
 - 3.7 รูปแบบการตัดสินใจ
4. งานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 4.1 ความหมาย ขอบข่าย แนวคิด
 - 4.2 บทบาทภารกิจการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 4.3 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา
 - 4.4 การมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเป็นเรื่องของพฤติกรรมแสดงออกของความรับผิดชอบต่อการกิจและกิจการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการได้รับมอบอำนาจและสถานภาพของการดำรงตำแหน่ง เพื่อเป็นการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรภายนอกองค์กร แสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ก็จะแสดงพฤติกรรมให้ตรงและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการกิจกิจการ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จ เป็นสิ่งที่สังคมมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่นั้นๆ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันตามสถานะตำแหน่งที่ได้รับ

ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 602) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง การทำตามบท การทำตามบท การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู เป็นต้น

ธร สุนทรยุทธ์ (2551 : 197) ได้กล่าวว่า บทบาท (Role) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ และสมาชิกกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมผู้ตาม

วีระยุทธ ชาติกาญจน์ (2551 : 181) ให้ความหมายของบทบาท คือการกระทำหรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสภาพนั้นๆ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมตามตำแหน่งหรือสถานภาพ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม หรือตามลักษณะของการรับรู้ เป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิหน้าที่

ภารดี อนันต์นาวิ (2551 : 260) ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่ง เช่น บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมบทบาทจะถูกกำหนดขึ้นในหน่วยงานทางการศึกษา

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 73) ให้ความหมาย บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสภาพต่างๆ ว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคม เพื่อทำให้คู่สัมพันธ์ มีการกระทำระหว่างสังคมได้ รวมทั้งคาดการณ์ พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้กำหนดว่าบุคคลนั้นๆ มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไรอย่างหนึ่ง ในสังคม บุคคลที่มีสถานภาพต่างๆ กันจะมีบทบาทต่างกันด้วย หรือ แม้แต่ว่าสถานภาพเดียวกัน ก็อาจจะมียุทธศาสตร์ต่างกันก็ได้

ฮอยล์ (Hoyle. 1969 : 6) ให้ความหมาย บทบาท หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เหมือน ๆ กันของคนที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน แสดงถึงแบบแผนพฤติกรรมที่ผูกพันหรือขึ้นอยู่กับ การคาดหวังของสมาชิกอื่น ๆ ในสังคมทำงานเดียวกัน

โรบินสัน (Robbins. 1998 : 85) ให้ความหมายของบทบาท คือ แบบแผนพฤติกรรมที่คาดหวังในบุคคลบุคคลหนึ่ง ตามตำแหน่งหน้าที่หนึ่ง ๆ ในหน่วยงานสังคมนั้น

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเพื่อเป็นการสื่อสาร และแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้น มีความรับผิดชอบต่อการกิจกิจกรรมนั้น ๆ ตามอำนาจของหน้าที่นั้น โดยตรง เป็นทั้งความคาดหวัง ความสำเร็จ มีความสอดคล้องต่อตนเองและคนรอบข้าง

บทบาทของผู้บริหาร

พฤติกรรมและความรับผิดชอบของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรและที่ซึ่งมีความ รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้โดยใช้วิธีการอาศัยบุคคลอื่น เป็นผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 5 - 7) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่หลายอย่างด้วยกัน คือ การเป็นนักวิเคราะห์ สามารถคิดวิเคราะห์มองได้อย่างกว้างไกลชัดเจน จนเห็นถึงสาระ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การเป็นนักการทูตที่รู้ว่าอะไรควรพูด ควรทำ หรือ ควรหลีกเลี่ยง การเป็นนักการเมืองหรือนักการปกครอง การรู้จักสร้างความร่วมมือ ประสานความ เข้าใจกัน

ตุลา มหาพสุธารานนท์ (2545 : 43 - 44) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ไว้ว่า ในองค์กรหรือสมาชิกในองค์กรจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operatives) มีผู้ปฏิบัติงานโดยตรงหรือเป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเองและไม่ต้องรับผิดชอบในการดูแลหรือ ตรวจสอบหรือควบคุมคนอื่น ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการมีผู้บริหารทำหน้าที่ในการดูแล กำกับ ตรวจสอบ ควบคุมและรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือกล่าวถึง คุณลักษณะเด่น ชัดเจน คือ ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา (Manager has Subordinate)

มินสเบิร์ก (Mintzberg. 1975 : 49 - 61) ซึ่งให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ 10 บทบาท ซึ่งจัดเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. บทบาทในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interpersonal Role) ซึ่งเป็นบทบาทที่ เกิดขึ้นจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ของผู้บริหาร คือ

1.1 บทบาทเป็นพระอัคร (หัวหน้าพิธีการ)

1.2 บทบาทเป็นผู้นำ (คอยจูงใจ)

1.3 บทบาทเป็นคนกลาง (คอยประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและอื่น ๆ)

2. บทบาทในด้านข้อมูล (Informational Role) ซึ่งเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามบทบาทกลุ่มแรกที่ต้องมีการติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และคนอื่น ๆ ประกอบด้วย

2.1 บทบาทการรวบรวมข้อมูล

2.2 บทบาทการกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล

2.3 บทบาทการให้ข้อมูล

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Role) บทบาทกลุ่มนี้จะเป็นผลสืบเนื่องมาจากบทบาทสองกลุ่มแรก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทเป็นผู้คิดริเริ่มกิจการ

3.2 บทบาทเป็นนักแก้ไขปัญหา

3.3 บทบาทเป็นนักแบ่งสรรทรัพยากร

3.4 บทบาทเป็นนักเจรจาข้อขัดแย้ง

สรุปได้ว่า บทบาทผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมบุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำองค์กรบรรลุเป้าหมาย กำหนดไว้โดยประสานความร่วมมือ สื่อสาร ข้อมูล ระดมทรัพยากรเป็นผู้ใกล้ชิดประสานสัมพันธ์ ตรวจสอบ กำกับดูแล คัดวิเคราะห์ อาศัยผู้อื่นเป็นทำงานให้

หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จุดประสงค์ขององค์การกำหนดไว้ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ มีหน้าที่ทางบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนาพันธ์ (2544 : 133) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารย่อมมีความรับผิดชอบสูงต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของหน่วยงาน และแม้ว่าภารกิจของผู้บริหารจะมีอยู่หลายประการ อาทิ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เหล่านี้เรียกว่า หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions)

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 4) กล่าวไว้ว่า กระบวนการทำงานของนักบริหาร เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำ หน้าที่ของนักบริหารทุกคนจะต้องรับผิดชอบในภารกิจที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ต้องสามารถทำงานต่าง ๆ ของกลุ่มสำเร็จด้วยดี

2. โดยวิธีให้คนอื่น คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้นำ
3. เป็นผู้นำที่ประสานการทำงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้

ดร. สุนทรยุทธ (2551 : 29-30) กล่าวว่า จากการศึกษาของกูลิค (Gulick) พบว่า ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ 7 อย่าง เรียกย่อ ๆ ว่า POSDCoRB คือ

1. Planning = P หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing = O หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง การบริหารจัดการกำหนดหน้าที่
3. Staffing = S หมายถึง การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งงาน พัฒนาฝึกอบรม
4. Directing = D หมายถึง การทำหรือการสั่งการให้ทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน
5. Coordinating = Co หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
6. Reporting = R หมายถึง การเสนอรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบได้ทราบความเคลื่อนไหว

7. Budgeting = B หมายถึง การจัดทำงานประมาณการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน
- ซิสก์ (Sisk, 1973 : 37) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย
1. วางแผน (To Plan) หมายถึง การคาดการณ์ทำงานโดยจัดทำแผนปฏิบัติการไว้ล่วงหน้า
 2. จัดหน่วยงาน (To Organize) หมายถึง การเสริมสร้างองค์การด้านคน วัสดุ ออกไปตามหน้าที่ปฏิบัติงาน
 3. ออกคำสั่งบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การออกคำสั่งบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
 4. ประสานงาน (To Coordinate) หมายถึง การร่วมมือทำงานเพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี
 5. ควบคุมงาน (To Control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้งานทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์กำหนดไว้

สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของนักบริหารเพื่อให้ภารกิจงานต่าง ๆ สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี หน้าที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลผู้ที่ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รองรับในการบังคับใช้ข้อระเบียบ กฎเกณฑ์ในสถานศึกษา ภายใต้ของขอบเขต ภารกิจ งานที่สถานศึกษารับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมาย

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ในเชิงธุรกิจ หรือบริการแบบราชการ ผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญในสถานศึกษา กระบวนการ สรรหา พัฒนาบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 4) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคคลวิชาชีพ ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2547 : 7-15) กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ประกอบ วิชาชีพชั้นสูงมีลักษณะจะต้องบริการให้แก่สังคมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงจะต้องใช้วิธีการแห่ง ปัญญาในการให้บริการ ต้องได้รับการศึกษาอบรมให้มีความรู้กว้างขวาง ลึกซึ้ง มีระยะยาวนาน พอสมควร มีจรรยาบรรณ และความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ เจตคติที่ดี ทักษะความเชี่ยวชาญ เหมาะสมกับวิชาต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการจิตวิญญาณ กล้ารับผิดชอบและกล้าเผชิญต่อผลการ กระทำอันเนื่องจากการกิจต่าง ๆ ทางการบริหารด้วย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549 : 1 - 2) ได้ให้ความหมายโดยสรุปไว้ว่า บุคคล ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีองค์วิชาชีพมากำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 2) ได้สรุปความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำ หน้าที่ประสานงานให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน ทำกิจกรรม ใช้ทรัพยากรและกลวิธี ที่เหมาะสมในการจัดการทางการศึกษาให้บรรลุสู่ความสำเร็จ เป็นไปตามทิศทางเป้าหมาย ขององค์กร

ชร สุนทรยุทธ (2551 : 188 - 191) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดได้ว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นอาชีพที่ให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ ความชำนาญเฉพาะมีมาตรฐาน ในวิชาชีพ มีระยะเวลาที่ได้รับการฝึกฝน อบรม พัฒนาในระยะเวลาที่เพียงพอทั้งในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีองค์กรหรือสถาบันให้การรับรอง ของการประกอบวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีลักษณะเฉพาะ ลักษณะภารกิจ กิจกรรมเป็นการให้บริการแก่สังคม ได้รับการอบรมให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้ง มีองค์วิชาชีพมากำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพ มีจิตวิญญาณ กล้ารับผิดชอบ และกล้าเผชิญกับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหาร

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ในการกิจงานของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร มีวิสัยทัศน์ในกระบวนการต่าง ๆ บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำ และเสียสละ สร้างแรงจูงใจ นำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน เป็นนักจัดอุปสรรค อำนาจการ การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งนักการศึกษา นักวิชาการ ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วันทนา เมืองจันทร์ (2544 : 21 - 25) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากในการบริหารจัดการให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

ถวิล อรัญเวศ (2545 : 21 - 22) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุด และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548 : 43 - 44) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ศักดิ์ ศาพรวงษา (2549 : 8) สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาโดยยึดหลักตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

1. บทบาทด้านบริหารงานวิชาการ ต้องมีหน้าที่จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริงโดยมีครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วม เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
2. บทบาทด้านบริหารงานงบประมาณ ต้องยึดหลักความเท่าเทียมและความเสมอภาคโอกาสทางการศึกษา จัดสรรงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางเงินทั้ง 7 ด้าน โดยมุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ มีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใส ตรวจสอบได้
3. บทบาทด้านบริหารงานบุคคล ต้องยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเป็นอิสระในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
4. บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป ต้องยึดหลักความมีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเอง ตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549 : 1) หลักการสำคัญของโครงการผู้บริหารต้นแบบ คือ ฐานคิดที่ว่า บทบาทผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญให้สถานศึกษา ถ้าผู้บริหารเป็นคนไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจในการบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ไม่เป็นระบบ ขาดศีลธรรมองค์กรจะไปสู่ความเป็นเลิศจึงไม่ได้

ดร. สุนทรยุทธ (2551 : 129) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาเป็นทางการและไม่เป็นทางการในสถานศึกษา การสั่งการให้ผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สนองความคาดหวังของสถานศึกษาและชุมชนสร้างปฏิสัมพันธ์กับครูและบุคลากรต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพันจงรักภักดีต่อสถานศึกษา

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำหลักและสัญลักษณ์ขององค์กร กำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น สร้างความร่วมมือกันทำงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 588) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรม ไว้ว่า การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 224 - 225) พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ต่างก็มีสาเหตุมาจากความต้องการและอธิบายไว้ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) คือ สาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ทั้งนี้เป็นไปตามหลักความจริงที่ว่า คนทุกคนต่างก็มีความต้องการที่หวังจะได้รับการตอบสนองเสมอ และในการแสวงหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองนั่นเอง บุคคลนั้น ๆ ก็จะแสดงออกเป็นการกระทำหรือที่เรียกว่า พฤติกรรม
2. ความปรารถนา (Wants or Desires) คือ ความต้องการที่ระบอบออกมาเป็นสิ่งที่ของหรือความปรารถนาเฉพาะอย่าง เช่น การอยากได้ซึ่งตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น
3. พฤติกรรม (Behavior) หรือการกระทำที่แต่ละคนแสดงออกมาในขณะที่ทำการตอบสนองความต้องการของตน เช่น ความขยันขันแข็ง ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น หรือการแสดงทัศนคติให้มีความร่วมมือ
4. เป้าหมาย (Goals) คือจุดประสงค์ของพฤติกรรมที่มุ่งหวังจะได้รับจากการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม เป้าหมายอาจเป็นสิ่งของ สภาพเงื่อนไข หรือกิจกรรมต่าง ๆ ก็ได้ เช่น การขยันทำงาน เพื่อหวังได้เงินเดือนของกินของใช้

ปฏิพล ตั้งจักรวานนท์ และธนิการัต มามะศิริานนท์ (2549 : 54 - 55) กล่าวว่า เครื่องมือสำหรับการตัดสินใจอย่างหนึ่งที่เรียกว่า สัญชาตญาณของมนุษย์ จะเป็นทางเลือกที่น่าจะเชื่อถือ ทางเลือกหนึ่งในการรวบรวมและทำการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพวกเขาต้องประสบกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน สามารถเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตนเองได้ซึ่ง แกร์รี คลีน(Garry Klein) ที่ปรึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้กล่าวทำนองเดียวกันนี้ว่า สัญชาตญาณ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการตัดสินใจ และการวิเคราะห์ คือ เครื่องมือสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณ

พิบูล ทิปะปาล (2550 : 34 - 35) ได้ศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรพื้นฐานที่เป็นต้นเหตุทำให้บุคคล และพฤติกรรมบุคคลแตกต่างกัน 3 เรื่อง คือ ลักษณะทางด้านชีวประวัติของบุคคล ด้านอายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการทำงานของคนในองค์กร

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 51 - 52) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่เข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์กร คือ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

และการศึกษาลักษณะของบุคคลอย่างลึกซึ้ง ย่อมทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นจะต้องรู้ที่มาของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ คือ ตัวของบุคคลสภาพแวดล้อม ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลจึงสามารถทำนายได้จากลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อมเช่นกัน

ศาสตราจารย์ (2551 : 49) ได้อธิบายถึงแนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวคือ แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากการที่นักวิชาการและนักคิดยังมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานด้วยการค้นคว้าทดลองเชิงวิทยาศาสตร์ ผลการทดสอบปรากฏว่า รายได้ค่าแรง แสงสว่าง และระยะเวลาหยุดพัก มิได้แปรผันตรงกับผลผลิต กลับมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิต ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความรู้สึก ความคาดหวัง ตลอดจนเป้าหมายและแรงจูงใจ

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง (ออนไลน์ : 2553) ได้แบ่งหรือจำแนกพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ กล่าวคือ จะเป็นการตัดสินใจที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ตัดสินใจ แต่ละคนว่าทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเหมาะสม หรือเห็นว่าถูกต้อง ทั้งนี้อาศัยสามัญสำนึกที่คาดเดาประสบการณ์ที่เคยตัดสินใจแบบนี้ ซึ่งในทางการบริหารการตัดสินใจแบบนี้จะเสี่ยงต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้องค์กรพัฒนาหรือประสบปัญหาตามมา
2. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอนตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของตนเอง คนใกล้ชิดหรือผู้ได้บังคับบัญชา หรือการบีบบังคับจากผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป

ความหมายของการตัดสินใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 450) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า สิ่งหรือเรื่องที่ตกลงใจ

เบอร์นาร์ด (Bernard. 1972 : 118) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และตัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับการเลือกเหล่านั้น

วิทยา ดำรงธรรมา (2546 : 11) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่เผชิญหน้า ต้องการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ พร้อมทั้งเลือกทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคนั้น ๆ

ชัยเสกสรรค์ พรหมสร (2551 : 18) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและวิเคราะห์ตัวเลือกและเลือกตัวเลือกเหล่านั้น หรือกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการของการบ่งชี้ธรรมชาติ ของปัญหาหรือโอกาสที่เฉพาะเจาะจง และเลือกระหว่างตัวเลือกที่มีอยู่ เพื่อแก้ปัญหาหรือคว้าโอกาสที่มีอยู่ไว้ได้

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตณะนุตร (2551 : 166) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาตกลงใจซึ่งขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางเลือกขึ้นไปในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใดๆ หรือการตกลงใจที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อโต้แย้ง โดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้พิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

แองจิโล และไบรอัน (Angelo and Brain. 1977 : 127) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision) คือการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่

ดริคเกอร์ (Drucker. 1970 : 231) ได้ให้ความหมาย การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ

ไซมอน (Simon. 1977 : 92) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 3 รายการ คือ

1. กิจกรรมด้านเซวปัญหา เน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ
2. กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางสู่การปฏิบัติ
3. กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

เซเลนี (Zeleny. 1982 : 198) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่างการเตรียมก่อนการตัดสินใจ

โรบบินส์ (Robbin. 1998 : 175) ได้ให้ความหมาย การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกสองทางเลือกหรือมากกว่า

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง สิ่งหรือเรื่องที่ตกลงใจ โดยผู้ที่จะตัดสินใจต้องมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ออกแบบหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา หรือคว้าโอกาสที่มีอยู่ไว้ได้ คัดเลือกแนวทางที่มีความเหมาะสมสอดคล้องสู่การปฏิบัติ

ประเภทของการตัดสินใจ

ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับประเด็น ปัญหา และโอกาสที่มีความซับซ้อน หลากหลาย แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถจะพิจารณาถึงประเภทของการตัดสินใจได้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 120) ได้แบ่งประเภทการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทตามสภาพปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาวิกฤติ (Crisis Problems) เป็นสถานการณ์สำคัญจึงต้องการการตัดสินใจทันที เมื่อผู้บริหารเผชิญปัญหาวิกฤติ
2. ปัญหาไม่วิกฤติ (Non Crisis Problems) เป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจแต่ไม่เร่งด่วนเท่ากับปัญหาวิกฤติ
3. ปัญหาที่เป็นโอกาส (Opportunity Problems) หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านบวก การให้ผลประโยชน์ต่อองค์กร ปัญหานี้มีความกดดันน้อยกว่า 2 ปัญหาแรก

ชร สุนทรยุทธ (2551 : 392 - 393) กล่าวว่าประเภทการตัดสินใจสามารถพิจารณาได้หลายประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยเอกบุคลและการตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยเอกบุคลเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว ภาครธุรกิจที่มีเจ้าของประกอบการเพียงคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มส่วนใหญ่เป็นรูปคณะกรรมการ เป็นการระดมสมองความคิดเพื่อตัดสินใจ เรื่องมีความซับซ้อน มีผลกระทบผู้มีส่วนได้เสีย มีรูปแบบของการตัดสินใจ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนถกเถียง ให้ข้อมูลการอภิปรายอย่างมีเหตุผล

2. การตัดสินใจในส่วนตัว และการตัดสินใจในองค์กร การตัดสินใจในองค์กรเป็นการตัดสินใจในแง่ผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเองมากกว่าองค์กร เช่น ในแง่ของความปลอดภัย สถานภาพ อนาคตของตนเอง เขาอาจคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจ ส่วนการตัดสินใจในองค์กร ผู้นำการตัดสินใจจำเป็นต้องยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

3. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หมายถึง การแก้ไขปัญหาสำหรับปัญหาใดๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้บ้างแล้ว ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ นโยบาย เรื่องเหล่านี้มักเกิดขึ้นเป็นประจำ ผู้บริหารมีความคุ้นเคย และมีทางเลือกในการตัดสินใจน้อย ส่วนการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีความคลุมเครือ และสลับซับซ้อน ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบายปฏิบัติ อาศัยความรู้ความสามารถความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และสำนึกส่วนตัวของผู้บริหาร หากตัดสินใจอย่างถูกต้องมีความสอดคล้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพอันเป็นลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

4. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจเชิงดำเนินการยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ คือ การตัดสินใจสามารถจัดอันดับตามศักยภาพในการจัดการกับความซับซ้อน และสถานะการเพิ่มความไม่แน่นอนและความขัดแย้ง การตัดสินใจกระทำตามการเปรียบเทียบระหว่างผลที่ตามมาของทางเลือกต่าง ๆ และตามระดับความต้องการของผู้ตัดสินใจ

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง (ออนไลน์ : 2553) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจโดยทั่วไปแล้วมักจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Decision Making under Certainty) คือ การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่คาดหมายไว้ มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจความน่าจะเป็น ที่จะเกิดผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกนั้น การตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ จะเลือกที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Decision Making under Risk) คือ การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่แน่นอน น้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน แต่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็นไปได้บ้าง ทราบถึงผลลัพธ์ของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดผลลัพธ์ตามทางเลือกนั้นเสี่ยงพอสมควร

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making under Uncertainty) คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นแล้วว่าเป็นสถานการณ์ที่มีคืบคลาน

3.1 ผู้ตัดสินใจไม่มีโอกาสทราบผลลัพธ์แต่ละทางเลือก ไม่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

3.2 ผู้ตัดสินใจไม่มีโอกาสทราบความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3.3 การตัดสินใจจะเป็นสภาวะภายนอกบังคับ (State of Nature) คือ ตัวแปรที่เราควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้ตัดสินใจไม่อาจจะคาดการณ์ได้

3.4 การตัดสินใจ จะไม่ทราบว่าทางเลือกใดจะให้ผลตอบแทนต่อองค์กรมากที่สุด

ลิเคิร์ต (Likert, 1993 : 169) ได้สรุปประเภทการตัดสินใจไว้ 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว
2. การตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

เดล (Dale, 1969 : 125) ได้จำแนกแบบการตัดสินใจตามระเบียบในการบริหารออกเป็น

3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน
3. การตัดสินใจเป็นครั้งคราว

สรุปได้ว่า ประเภทของการตัดสินใจสามารถพิจารณาได้จากปัญหาที่วิกฤติ ไม่วิกฤติ และปัญหาที่เป็นโอกาส ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่แน่นอน สถานการณ์เสี่ยง สถานการณ์ไม่แน่นอน วิธีการตัดสินใจก็แตกต่างกันออกไป เช่น ตัดสินใจคนเดียว โดยกลุ่ม

ตัดสินใจเพื่อส่วนตัว หรือต่อองค์กร การตัดสินใจมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วมีกฎระเบียบให้ถือปฏิบัติประกอบการตัดสินใจ และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ดำเนินยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ ผู้ที่จะตัดสินใจจะต้องดำเนินการเปรียบเทียบระหว่างผลที่ตามมาของการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกต่าง ๆ และตามระดับตามความต้องการของผู้ตัดสินใจ

ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2544 : 27 - 30) กล่าวว่า ในการพิจารณาว่าผู้บริหารในระดับใดจำเป็นต้องมีทักษะด้านใด บทบาทหน้าที่ขอบเขตของการตัดสินใจไม่เท่ากัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) นั้นจะเกี่ยวข้องอยู่กับการจัดทำแผนแม่บท การจัดรูปองค์กรเพื่อการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับนี้ต้องมีทักษะด้านความคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และภาพรวมของหน่วยงาน และเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางนี้จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในลักษณะของผู้จัดแจง (Intermediary) ของผู้บริหารระดับสูง โดยเป็นผู้นำเอานโยบายต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงลงมาระดับล่าง และตัดสินใจนำเอากรณีไม่ปกติจากระดับล่างขึ้นไปยังระดับสูง พัฒนาระบบและกระบวนการวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (Supervisory Management) ผู้บริหารระดับหัวหน้างานถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในลำดับขั้นของการบังคับบัญชาเนื่องจากต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูง ต้องสร้างไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี ต้องรับผิดชอบดำเนินการภาคปฏิบัติให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 7 - 9) กล่าวว่า คนที่เป็นนักบริหารจะหมายถึงคนที่มีคุณสมบัติอยู่ 2 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่เหนือบุคคลอื่น ๆ ทำงาน
 2. เป็นบุคคลทำหน้าที่สั่งการให้บุคคลอื่น ๆ ทำงาน
- มีการจัดแบ่งนักบริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. นักบริหารระดับสูง
2. นักบริหารระดับกลาง
3. นักบริหารระดับต้น

คุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหารทั้ง 3 ระดับ คือ การบริหารคน นั่นคือ นักบริหารระดับต้น จะทำหน้าที่บริหารคนงานให้ทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี นักบริหารระดับกลางจะบริหาร

ผู้บริหารระดับต้นอีกทีหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันนักบริหารระดับกลางจะอยู่ภายใต้การบริหารงานของนักบริหารระดับสูง แต่สำหรับการตัดสินใจนั้น จะเป็นตัวชี้ความสามารถในการจัดการของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจแบ่งงาน แบ่งทรัพยากร เพียบพร้อมด้วยความเป็นธรรมมีเหตุผลยอมรับของทุก ๆ ฝ่าย จึงนับว่าเป็นงานทำได้ไม่ยากนัก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 120) ได้แบ่งระดับผู้บริหารและขอบเขตของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานทั้งหมดขององค์กรจะตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารระดับกลาง มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในขอบเขตปานกลางเป็นการตัดสินใจในเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น
3. ผู้บริหารระดับต้น จะรับผิดชอบและตัดสินใจในขอบเขตที่แคบเกี่ยวกับเรื่องเหตุการณ์ประจำวันให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม

การดี อนันตนาวิ (2551 : 160 - 161) กล่าวว่า ขอบเขตของการตัดสินใจ บุคคลต่างๆ ที่เขาจะทำการตัดสินใจหรือไม่นั้น จำเป็นต้องศึกษาว่าการตัดสินใจต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ว่าใครมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครเป็นผู้ตัดสินใจ มีขอบข่าย แบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษา ขอบข่าย บทบาท ภารกิจ ของกฎระเบียบให้ถ่องแท้เสียก่อนตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมายให้
2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชน และศึกษาแนวคิดความเชื่อของชุมชนที่ยึดถือต่อกันมา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชนขาดความร่วมมือร่วมใจ

ชร สุนทรยุทธ์ (2551 : 387) กล่าวว่า ขอบเขตการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในองค์กร หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตการตัดสินใจจะกว้างมากขึ้น ซึ่งจะตัดสินใจในเป้าหมายขององค์กร การวางแผนระยะยาว ทิศทาง กลยุทธ์ระยะยาว ผู้บริหารระดับกลางจะมีขอบเขตการตัดสินใจที่ลดหลั่นลงมา เป็นการควบคุมการบริหาร วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบ จัดสรรทรัพยากร ประเมินผลการทำงาน ผู้บริหารระดับล่างเป็นการตัดสินใจตั้งแต่การควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจงานที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ระดับการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ให้เห็นระดับและขอบเขตของการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับทั้ง 3 ระดับ ผู้ที่จะตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษาดูขอบข่าย บทบาท ภารกิจ ข้อระเบียบให้ต้องแก้ไขก่อนว่ามีขอบเขตอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจขอบข่ายทางกฎหมาย การตัดสินใจขอบข่ายทางสังคม ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชน ความเชื่อในชุมชนที่ยึดถือกันมา ไม่เช่นนั้นแล้ว การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับ ขาดความร่วมมือร่วมใจจากชุมชน

กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกคนกำลังบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทักษะอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง การที่จะถูกต้องเพียงใดนั้นจะอยู่ที่การเข้าใจถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ มีความจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไป กระบวนการตัดสินใจจะช่วยให้เรื่องที่สลับซับซ้อนในการตัดสินใจมีความรวดเร็ว ได้รับความร่วมมือ และการยอมรับ

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล (2542 : 1 - 9) ได้กล่าวไว้ว่า AHP หรือ Analytic Hierarchy Process เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจในประเด็นของปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้น โดยการเลียนแบบกระบวนการตัดสินใจตามธรรมชาติของมนุษย์ AHP แบ่งองค์ประกอบของปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ออกมาเป็นส่วน ๆ หรือเรียกว่า กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล ที่ยอมรับกันทั่วโลก มีอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นปัญหา ต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้และสร้างสรรค์ กล่าวยอมรับว่าปัญหาในโลกแห่งความจริงมีความซับซ้อน หลีกเลียงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง ไม่ลำเอียงหรือชอบพอใจทางเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพราะว่าทางเลือกนั้นมีอยู่หลายทางด้วยกัน มีจุดเด่นจุดด้อยของทางเลือกแตกต่างกัน แต่ละคนก็มีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่า มีความพึงพอใจจะเลือกทางไหน

ขั้นที่ 3 วิจัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เพราะว่าแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือกเป็นการระบุถึงแนวทางในทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการตัดสินใจ เวลา คือ ตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดทางเลือกการตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะไม่ใช้เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือก

ขั้นที่ 5 วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความสามารถในการวิจัยคาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 6 คำนวณทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัย นำผลคูณมารวมกัน คำนวณน้ำหนักสูงสุดควรจะได้รับคัดเลือก

วินิจ มธุรสาทิส (2542 : 20) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้หลักเหตุผลคล้ายกับกระบวนการแก้ปัญหา ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดปัญหา เมื่อเราพบปัญหาอาจดูเหมือนว่าเรามีคำตอบชัดเจนอยู่แล้ว แต่ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้จะพบว่า เราสัมผัสแต่เพียงรอบนอกของปัญหา หรือพบแต่เพียงอาการของปัญหาเท่านั้น เรายังไม่อาจเข้าถึงประเด็นของปัญหาจริง ๆ ถ้าเรารับภาระจนเข้าหาคำตอบบนพื้นฐานความเข้าใจปัญหาเพียงผิวเผิน เราไม่อาจแก้ที่ตัวปัญหาจริง ๆ ได้ ขั้นนี้เราควรศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ ระบุออกมาให้ได้ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

2. การหาข้อเท็จจริง การที่จะระบุประเด็นปัญหาออกมาให้ได้ ควรสำรวจตรวจสอบดูเหตุการณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ปัญหา พิจารณาเลือกสรรข้อมูลที่จำเป็น มีระบบการเสาะหาข้อมูลหลักฐาน การค้นหาข้อเท็จจริง อาจพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้ 1) ปัจจัยเรื่องคน 2) ปัจจัยเรื่องสถานที่ 3) ปัจจัยเรื่องเวลา 4) ปัจจัยเรื่องสาเหตุ

3. การชี้ปัญหาที่แท้จริง เป็นขั้นตอนของการระบุออกมาให้ได้ว่าปัญหาจริง ๆ นั้นคืออะไรเป็นขั้นที่ดำเนินการต่อจากขั้นที่ 1 ขั้นนี้เป็นการหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นการค้นหาวาสังใจเป็นอุปสรรคของทางที่จะไปถึง เป้าหมายนั้นคือปัญหา

4. หาวิธีแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นของการกำหนดทางเลือกที่จะไปให้ถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่พึงประสงค์ ทางเลือกควรกำหนดไว้หลาย ๆ ทางโดยอาจศึกษาจากวิธีการของคนอื่นศึกษาไว้จากการอ่านหนังสือ บทความ หรือตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยคิดใช้เทคนิคการระดมสมองเสร็จแล้วกำหนดเกณฑ์การพิจารณาทางเลือกเช่น เกณฑ์เวลา งบประมาณ เป็นต้น

5. ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ในขั้นนี้เราต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาทางเลือกโดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือ เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ วิธี ข้อพึงสังเกตในขั้นนี้ ก็คือทางเลือกที่ต้องตัดสินใจนั้นอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อเราบ้าง ข้อพึงระวังก็คือเมื่อถึงเวลาเราจะต้องตัดสินใจ ไม่มีอะไรจะทำให้เราได้บังคับบัญชาให้ออ้อยได้มากเท่ากับการมีหัวหน้างานที่ไม่กล้าตัดสินใจ

6. กำหนดวิธีปฏิบัติ เป็นขั้นการกำหนดวิธีดำเนินงาน กำหนดการปฏิบัติงานและ ผู้รับผิดชอบ กำหนดวิธีประเมินผลงานและค่าใช้จ่าย ขั้นนี้ก็คือขั้นการจัดทำแผนการปฏิบัติงานนั่นเอง อย่างไรก็ตามการดำเนินงานตามสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะต้องไม่ลืมเรื่องของนโยบาย เพราะการดำเนินการใด ๆ จะต้องอยู่ภายในกรอบของนโยบายของกลุ่มโรงเรียน ของอำเภอ ของจังหวัด และของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เข้าใจ และยอมรับกรอบแห่งนโยบายเสียก่อน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมักชอบปฏิบัติตามแนวที่ตนถนัด ซึ่งการปฏิบัติเช่นนั้นอาจไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายระดับสูงก็ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 274 - 280) ได้กล่าวไว้ว่า รายละเอียดขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้น คือ

1. การคาดคะเนอนาคต เป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจ ก่อนที่จะตัดสินใจใด ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์คาดการณ์ ทั้งจำกัดผลกระทบ ข้อยุ่ยากต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้บริหาร ได้เตรียมการหามาตรการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ก่อนล่วงหน้า

2. การวิเคราะห์ปัญหา การต้องมีวิธีวิเคราะห์ปัญหาให้เห็นชัดเจน ทำได้โดย

- 2.1 การวิเคราะห์ดูสภาพงานที่ผิดไปจากที่เคยเป็นอยู่ในอดีต เพื่อตรวจสอบถึงปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้น เช่น สภาพเครื่องจักร ต้นทุนสูง พนักงานขาดความชำนาญ

- 2.2 วิเคราะห์ดูผลต่างทางงบประมาณ การส่งสินค้าไม่ทันกำหนดเวลา หรือผลแตกต่างจากแผนที่วางไว้

- 2.3 การใช้วิธีรับฟังความเห็นจากบุคคลฝ่ายอื่น ๆ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา หลังจากวิเคราะห์สภาพปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาค้นหาทางออก กำหนดกรอบ วงกรอบของปัญหาให้แคบลง จะช่วยให้การตัดสินใจได้ง่าย สะดวกขึ้น

4. การเปรียบเทียบทางเลือกปัญหา การซึ่งนำนักเปรียบเทียบทางเลือกผู้บริหารจะต้อง ค้นหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้ครบถ้วน จะช่วยให้สามารถวินิจฉัยคุณภาพทางเลือกเหล่านั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยให้สามารถมองเห็นทางเลือกได้ชัดเจน

5. การค้นหาข้อเท็จจริง เป็นรายละเอียดข้อมูลที่ผู้บริหารจะต้องค้นหาข้อมูลข้อเท็จจริง ทำให้สามารถแยกแยะทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสม สอดคล้องออกมาได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของทางเลือกโดยละเอียด หรือข้อที่ควรมีการประเมินหรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง คือ โอกาส แนวโน้ม ที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ความพร้อมของงบประมาณ คน อุปกรณ์ วิธีการ โอกาสด้าน

เวลา เงินทุนสำรอง สภาพคล่อง ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความยากง่าย ผลกระทบ ที่มีต่องานด้านอื่น และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

7. การวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องถือหลักไม่ด่วนในการตัดสินใจ ควรเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด ข้อควรปฏิบัติ คือ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น จึงต้องมีการคาดหมาย พิจารณาว่าจะมีผลอะไรเกิดขึ้นตามมาในระหว่างการตัดสินใจและหลักการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องดูคือ ทัศนคติ ความเต็มใจ ความสามารถผู้ได้บังคับบัญชา การปฏิบัติตามข้อตัดสินใจ ผลกระทบกับหน่วยหรือแผนกอื่น ชุมชน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพร้อมของผู้นำในการสั่งการช่วยเหลือ

8. การควบคุมการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังให้การตัดสินใจดำเนินการไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดข้อขัดแย้ง กำชับให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างสะดวกและต่อเนื่อง

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง (ออนไลน์. 2553) ได้กล่าวถึงในการตัดสินใจที่ดีจะมีกระบวนการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การตระหนักในปัญหาที่ต้องตัดสินใจ
2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
3. การแสวงหาทางเลือกที่จะตัดสินใจ
4. การประเมินทางเลือกว่าทางเลือกไหนดีที่สุด
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
6. การนำผลทางเลือกไปตัดสินใจ
7. การติดตามผลทั้งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว

บิว และสก็อต (Blau and Scott. 1962 : 250 - 251) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการพิจารณาไตร่ตรอง โดยใช้เหตุผลในขณะที่เกิดปัญหาให้ตัดสินใจ มีการวิเคราะห์แยกแยะ กำหนดวางกรอบขอบเขตของปัญหาให้แคบกระชับลง สร้างเกณฑ์การตัดสินใจตัดสินใจที่มีความสอดคล้องและเหมาะสม

สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างทางเลือกและตัดสินใจนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปใช้ ออกแบบมาตรการต่าง ๆ ที่จะเป็นการป้องกัน ควบคุม ไม่ให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งมีผลกระทบต่อบุคลากร ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม งบประมาณ เป็นการเพิ่มโอกาส กระบวนการตัดสินใจจึงถือได้ว่า เป็นโอกาสที่สำคัญที่สุดในการที่จะใช้กำกับทุกอย่างดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น สะดวกรวดเร็ว ประหยัดมีความสอดคล้องกับงบประมาณ บุคคล สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องทำงานด้วยความรับผิดชอบ โดยผ่านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ในองค์กร ความสำเร็จในการบริหารงานขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและพอใจในการทำงาน ดังนั้นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยเพื่อให้พฤติกรรมกาปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึง พฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารได้ดังต่อไปนี้ คือ

ลูทซ์ จานส์ (2523 : 119 - 129) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการตัดสินใจในแง่ของแบบอย่าง (Style) ในการตัดสินใจของผู้จัดการในองค์กรธุรกิจ ตัวแบบซึ่งเสนอโดย ลิเคิร์ท (Likert, 1961 : 169) ในลักษณะของตัวแปรทางด้านองค์กร (Organizational Variables) โดยทั่วไปแล้วแบ่งได้ 4 ระบบด้วยกัน คือ

1. ระบบที่ 1 เป็นเรื่องการใช้อำนาจขนาดใหญ่ของผู้จัดการในการดำเนินการต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจด้วย
2. ระบบที่ 2 เป็นระบบซึ่งผู้จัดการได้ใช้ความเป็นอัตตาธิปไตยด้วย แต่ว่าได้เริ่มมีการอะลุ่มอล่วยในลักษณะของการตอบสนองการจูงใจต่าง ๆ แต่อำนาจการตัดสินใจครั้งสุดท้ายนั้นยังอยู่ที่ผู้จัดการเอง เป็นการใช้อำนาจพอพระ
3. ระบบที่ 3 เป็นกรณีที่ผู้จัดการได้ปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะทำการตัดสินใจใด ๆ อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วตัดสินใจครั้งสุดท้ายก็จะเป็นผู้จัดการเอง แต่ว่าได้ดำเนินการสืบสาวราวเรื่องข้อมูลต่าง ๆ ข้อคิดเห็น ระบบนี้เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ
4. ระบบที่ 4 ของลิเคิร์ท (Likert) เป็นลักษณะแบบอย่างที่ผู้จัดการได้จัดให้ หรือยอมให้หรือเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 107 - 109) ได้นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำหลายครั้งและหลายแห่ง เพื่อจะหาคำตอบหรือคำอธิบายว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร” ดังเช่นผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา เลวินและคณะ (Lewin & Others) พยายามจะตอบคำถามจากพฤติกรรม 3 รูปแบบนี้คือ แบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอนเน้นการควบคุม แบบประชาธิปไตย (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำปรึกษา แบบอิสระเสรีนิยม (Laissez Faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ ควรสนับสนุนอุปกรณ์วัสดุที่จำเป็น คอยตอบข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้องจนกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้จะไม่ทำอะไรเลย

ปฏิพล ตั้งจักรวานนท์ และธนิกรัตน์ มามะศิริานนท์ (2549 : 64 - 65) กล่าวว่า ผู้บริหารในการดำเนินการการตัดสินใจ มีองค์ประกอบหลักสองประการของการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ การค้นหา (Searching) ทางเลือกที่เป็นไปได้ และการประเมิน (Evaluating) ทางเลือกทั้งหมด เพื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ยิ่งสถานการณ์มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างรวดเร็วมากเพียงใด การมองหาและการเลือกทางเลือกก็ยิ่งมีความท้าทายมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549 : 10 - 11) กล่าวว่าผู้บริหารเมื่อได้รับมอบอำนาจหรือแบ่งงานและอำนาจในการบริหารตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียน พบว่า 4 รูปแบบคือ

1. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยผู้บริหารมีบทบาทหลัก (Administrative Control) เป็นการบริหารที่มีการตัดสินใจที่โรงเรียน แต่ผู้ที่มีบทบาทหลักในการตัดสินใจ คือผู้บริหารก่อนที่จะตัดสินใจอาจจะมีการปรึกษาหารือคณะครู หรือผู้ปกครองก่อนก็ได้
2. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยครูมีบทบาทหลัก (Professional Control) หมายความว่าในการตัดสินใจงานสำคัญในการบริหารโรงเรียนแทนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจคนเดียวเหมือนแบบแรก จะใช้วิธีนำเข้าหารือในที่ประชุมใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เช่น ครู คณะกรรมการสถานศึกษา
3. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control) รูปแบบการบริหารคล้ายกับแบบครูมีบทบาทหลักโดยเปลี่ยนมาเป็นผู้ปกครองนักเรียนหรือบุคคลในชุมชนก็ได้
4. การบริหารแบบฐานโรงเรียนแบบผสมผสาน (Hybrid Model) เกิดขึ้นจากการผสมผสานรูปแบบการบริหารแบบต่าง ๆ ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องตัดสินใจ บางเรื่องผู้บริหารตัดสินใจเอง บางเรื่องปรึกษาหารือครูอาจารย์ หรือคณะกรรมการสถานศึกษา บางเรื่องต้องประชาพิจารณ์ บางเรื่องทำหลายรูปแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549 : 30) ได้ให้ความหมายโดยสรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพของการจัดการการศึกษาจะบรรลุได้ก็ต่ออาศัยการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีและเหมาะสมแก่ชุมชนนั้นๆ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณภาพมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป ซึ่งขนาดของสถานศึกษาล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับจำนวนบุคลากร จำนวนนักเรียน งบประมาณ งานวิชาการ งานอาคารสถานที่ ถ้าสถานศึกษามีขนาด

ใหญ่สิ่งต่างๆ ดังกล่าวก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเมื่อสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีความพร้อมด้านงบประมาณ จำนวนบุคลากรที่มาก และพอเพียงกับการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่อาจใช้ทักษะในการบริหารไม่มาก เพราะมีความพร้อมในการจัดการศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางอาจต้องมีการใช้เทคนิคต่างๆ มากขึ้น เนื่องจากอาจยังขาดความพร้อมหรืออยู่ไกลจากชุมชนความสะดวกในการเข้าถึงต้องใช้เทคนิคมาก

ชร สุนทรยุทธ (2551 : 401 - 402) ได้เสนอผลการศึกษาของฮอย และทาร์เตอร์ (Hoy and Tarter) โครงสร้างการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร 2 แบบคือ

1. มติเอกฉันท์ของกลุ่ม ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แล้วจึงให้กลุ่มตัดสินใจ สมาชิกมีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน ในการทำให้มีการตัดสินใจและประเมินผล แต่จะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ก่อนที่จะตัดสินใจ

2. การตัดสินใจฝ่ายเดียว ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แกรมแมททิโอส และแกรมแมททิโอส (Giammatteos and Giammatteos. 1981 : 125) ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร เป็น 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ความรู้ ประสบการณ์ พฤติกรรมแสดงออกและสภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมตัดสินใจขององค์การ

วินิจ มธุรสาทิส (2542 : 16 – 20) ได้ให้ทรรศนะว่า พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร มีอยู่ 7 แบบ ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึง หรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกละอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขาแต่สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ในกรณีที่มีการตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาเป็นใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการ

ต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นแต่ไม่เปลี่ยนการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากได้อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะอย่างไร

4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกับผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้ตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคิดว่าอาจเปลี่ยนได้ จึงให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจนั้นกระทบกระเทือนอย่างไรบ้างและหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่

5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหานั้นที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มชี้แจงให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และเสนอข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

6. ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

7. ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และเมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไร แล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมีหลายพฤติกรรม คือ การตัดสินใจของตัวผู้บริหารเอง โดยไม่ขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมการตัดสินใจเป็นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมอบให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตัดสินใจเอง

รูปแบบการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหาร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตัดสินใจ สามารถนำปรับเปลี่ยนใช้ใน การแก้ไขปัญหาในองค์กรและผลของการตัดสินใจทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับการยอมรับ นักการศึกษาหลายๆท่านได้มีการศึกษารูปแบบการตัดสินใจในแต่รูปแบบการตัดสินใจไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 134 - 136) กล่าวถึง รูปแบบของการตัดสินใจ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลเป็น กระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Decision Making Process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก
2. รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร เป็นรูปแบบการตัดสินใจซึ่งสมมุติว่าผู้บริหารโดยทั่วไปไม่สามารถตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล

ชนงกรณ์ คุณทลบุตร (2547 : 47) ได้สรุปการตัดสินใจแบบคลาสสิก ไว้ว่า ผู้ตัดสินใจผู้มีข้อมูลเพียงพอของแต่ละทางเลือก ทำให้สามารถสรุปข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกได้ จึงสามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด แต่เป็นวิธีการในอุดมคติ ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป แต่ในทางปฏิบัติผู้ตัดสินใจอาจจะไม่นำวิธีการดังกล่าวมาใช้ก็ได้

روبินส์ (Robbins. 1998 : 175) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจซึ่งมีเหตุผล (Rational Decision Making Model) มีข้อสันนิษฐานอยู่บางประการสรุปได้ดังนี้ ความชัดเจนของปัญหา ปัญหามีความชัดเจนและไม่น่าสงสัย ผู้ตัดสินใจสันนิษฐานได้ว่ามีข้อมูลสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ การตัดสินใจ การสร้างทางเลือก ซึ่งเป็นที่รับรู้ สันนิษฐานได้ว่า ผู้ตัดสินใจสามารถพิสูจน์เกณฑ์ต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องได้ และสามารถเขียนรายงานทางเลือกต่างๆ และยังทราบผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือกด้วย ความพึงพอใจมีความชัดเจน สันนิษฐานได้ว่า เกณฑ์และทางเลือกต่างๆเหล่านั้น สามารถจัดอันดับและชั่งน้ำหนัก เพื่อสะท้อนให้เห็นและสามารถจัดอันดับความสำคัญได้ ความพึงพอใจคงที่ สันนิษฐานได้ว่า เกณฑ์การตัดสินใจโดยเฉพาะคือ ตัวคงที่ ซึ่งใช้กับเกณฑ์เหล่านั้นคงที่ตลอดเวลา ไม่มีการบังคับเรื่องของเวลา ค่าใช้จ่าย ผู้ตัดสินใจ ซึ่งมีเหตุผลสามารถได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับเรื่องเกณฑ์ และทางเลือกต่างๆ ค่าซึ่งได้รับสูงสุด ผู้ตัดสินใจซึ่งมีเหตุผลจะเลือกทางเลือกซึ่งให้ค่าที่ได้รับสูงสุด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 68) ได้ให้ความหมายกับลักษณะการตัดสินใจทางการบริหาร (Characteristics of Managerial Decisions) ประกอบด้วย

1. การขาดโครงสร้างของการตัดสินใจที่ชัดเจน (Lack of Structure) หมายถึง การตัดสินใจในงานประจำและงานที่มีรูปแบบอยู่แล้ว ก็จะมีกฎระเบียบ เกณฑ์ต่างๆ ตายตัว กำหนดไว้ เรียกว่าการตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (Programmed decisions) ซึ่งชัดเจน ทำให้ตัดสินใจได้เลยว่าควรทำอะไร ส่วนการตัดสินใจที่ทำให้ผู้บริหารเผชิญกับปัญหาต่างๆ คือ การตัดสินใจที่ไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ ขาดโครงสร้าง ขาดนโยบายชัดเจน ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ และสลับซับซ้อนเพราะมีผลลัพธ์ ผลกระทบ อาจเกิดขึ้นในหลายๆ ด้าน เรียกว่า (Nonprogramed Decision)

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Uncertainty and Risk) หมายถึง การตัดสินใจไม่มีข้อมูลที่แน่นอน ไม่อาจคาดคะเนได้ ไม่สามารถประมาณการที่แน่นอนได้ ส่วนการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความเสียหายหากคาดคะเนได้อย่างถูกต้องก็ทำให้การตัดสินใจครั้งนี้สำเร็จด้วยดี ถ้าผิดพลาดก็จะเกิดความเสียหายได้

3. การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการตัดสินใจที่ทำให้เกิดแรงกดดันเป็นสองฝ่ายหรือมากกว่า ความขัดแย้งนั้น อาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ยากที่จะทำให้ผลการตัดสินใจเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ผู้บริหารควรตัดสินใจที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ประณีประนอม กันทั้งสองฝ่ายหรือเกิดความไม่พอใจให้น้อยที่สุด

การดี อนันต์นาวี (2551 : 167 - 169) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจที่สำคัญมี 3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลหรือ เรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) ที่เน้นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติ การที่จะตัดสินใจจะต้องเสาะหาข้อมูลเกี่ยวข้องทั้งหมด อย่างครบถ้วน มีข้อจำกัดที่จะนำไปใช้

2. รูปแบบการตัดสินใจทางบริหาร เป็นรูปแบบที่เป็นกลยุทธ์ความพึงพอใจ เพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจให้ทัน ท่วงที ขณะที่ปัญหาบางประการอาจไม่เร่งด่วนและสามารถชะลอการตัดสินใจออกไปได้ก่อน

3. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน หรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้น เพื่อช่วยผู้บริหารในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วน และไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้เพียงพอกับการตัดสินใจให้ทันเวลา

ดร. สุนทรยุทธ (2551 : 394 - 395) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดที่ใช้หลายๆ ระดับการบริหาร รูปแบบนี้จะเป็นทางการ ผ่านคณะกรรมการต่างๆ และเป็นระบบ ทฤษฎี ประสบการณ์ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้

2. รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขะบางครั้งผู้บริหารมักตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปก่อนที่จะคิด ดูเสมือนว่าการตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล อาจเกิดขึ้นในองค์การที่ไม่มีความแน่นอน ขาดการมีส่วนร่วม มีความคลุมเครือในการตัดสินใจ

แองจิโล และ ไบรอัน (Angelo and Brian, 1977 : 127) ได้เรียบเรียงไว้ว่า

1. การตัดสินใจที่มีเหตุผล (Rational Decision Making) หรือการตัดสินใจแบบดั้งเดิม โดยมีสมมุติฐานว่าจะเลือกทางเลือกทำให้ผลเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร มีข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ปราศจากอคติใด ไม่ใช้อารมณ์ หรือเติมความคิดเห็นต่อการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจแบบถึงขะ เป็นการลุ่มเลือกปัญหาตัดสินใจ เนื่องจากบางปัญหานั้นมีความซับซ้อนมากจนทำให้ผู้ตัดสินใจเพียงตัดสินใจไป โดยวิธีเลือกทางเลือกนั้นๆ โดยไม่มีเหตุผลใดๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจแบบนี้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาความวุ่นวายตามภายหลังได้

สรุปได้ว่า กระบวนการขั้นตอน แนวทางการตัดสินใจข้อตกลงเบื้องต้นในแต่ละรูปแบบการตัดสินใจ มีประโยชน์และข้อจำกัดในการนำไปใช้ และสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบการตัดสินใจไปใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ รูปแบบการตัดสินใจที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจใช้ในการตัดสินใจมี 5 รูปแบบการตัดสินใจ ดังนี้

รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล หรือเรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด แมสซี และ ดักกลาส (Massie and Douglas, 1981 : 139) กล่าวว่า ผู้บริหารอาจเผชิญกับสภาวะการตัดสินใจแบบ มีเหตุผล (Rational Model) ก่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่ดีเนื่องจากมีกระบวนการและข้อมูลสารสนเทศประกอบอย่างเพียงพอและได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผลในแต่ละขั้นตอน

1. ผู้ตัดสินใจต้องนำความเข้าใจกับสถานการณ์ มีการกำหนดจุดหมาย คัดแยกประเด็นปัญหาที่น่าสนใจ จัดอันดับของความจำเป็นในการตัดสินใจ ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ดูความเหมาะสมสอดคล้อง ข้อจำกัดเรื่องเวลา งบประมาณ

2. วินิจฉัยและระบุปัญหา ผู้ตัดสินใจจะต้องหลีกเลี่ยงคำตอบแบบเดิมทบทวนพิจารณาซ้ำ ๆ จำกัด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องดูความเกี่ยวพันของประเด็นที่ตัดสินใจ เช่น ความเกี่ยวพันอุปสรรค ข้อจำกัด อาการที่แสดงออก

3. สร้างทางเลือก ผู้ตัดสินใจจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลโดยการนำสู่การอภิปรายระดมสมอง พิจารณาข้อดีข้อเสีย ความน่าจะเป็นไปได้ แนวโน้มต่าง ๆ แปลงเป็นสารสนเทศเพื่อสร้างทางเลือกตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์

4. ประเมินและเลือกทางเลือก ผู้ตัดสินใจจะต้องจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก ผสมผสานหลักทฤษฎีและความพึงพอใจ ศึกษาผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เปรียบเทียบทางเลือก

5. ขอมรับนำไปปฏิบัติ ผู้ตัดสินใจเมื่อเลือกทางเลือกแล้วนำสู่การปฏิบัติโดยมีการสื่อสารผู้เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขต กำกับดูแล ระยะเวลาของการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่มีเหตุผล ผู้ที่ตัดสินใจต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น วินิจฉัยและระบุปัญหา สร้างทางเลือก มีการการประเมินและเลือกทางเลือกเหล่านั้น ขอมรับนำทางเลือกที่เลือกไปสู่การปฏิบัติ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ดี เพราะมีกระบวนการและข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ

รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model)

รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร ความพึงพอใจในทางเลือกจะเป็นประเด็นที่ต้องคำนึงถึง ไชมอน (Simon, 1997 : 214) เป็นผู้เสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ เพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน

1. การตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ
2. วิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็น
3. กำหนดเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหา
4. พัฒนารูปแบบหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน
5. วางแผนปฏิบัติเมื่อตัดสินใจแล้ว

ไชมอน (Simon, 1957 : 56) ได้เสนอแนะให้ใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาโดยใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบการบริหารจะถูกต้องตามวิถีทางการดำเนินการของผู้บริหารได้มากกว่าแนวคิดพื้นฐานของการตัดสินใจ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 1 รูปแบบการตัดสินใจแบบการบริหาร เป็นกระบวนการที่แก้ไขปัญหาในองค์การบางอย่างแต่อาจจะสร้างปัญหาอื่นตามมา

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 2 การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เป็นเหตุผลมิใช่อำศัยคุณธรรมความดีของผู้บริหาร

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 3 กระบวนการตัดสินใจมีรูปแบบการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปซึ่งใช้มากในการบริหารและจัดการในทุกงานและหน้าที่

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 4 การตัดสินใจจะให้ไปทางใดขึ้นอยู่กับคุณค่าของผลที่ได้ในการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะพิจารณาเลือกคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการตัดสินใจ

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 5 การบริหารจัดการเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรและเป็นการพัฒนาคนทั้งระบบ

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 6 กระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน องค์กรที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีที่มีการตัดสินใจที่เป็นระบบ

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร รูปแบบที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ ค้นหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ มากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้ตัดสินใจมีความตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ วิเคราะห์ถึงความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็น กำหนดเกณฑ์เพื่อจะแก้ไขปัญหา พัฒนารูปแบบวิธีการหรือกลยุทธ์ของการดำเนินงาน มีการวางแผนปฏิบัติเมื่อมีการตัดสินใจแล้ว

รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (The Incremental Model)

ในการที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อตัดสินใจนั้น แต่ในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจนและไม่สามารถคาดหมายผลที่จะได้รับได้ ลินด์บลอม (Lindblom, 1959 : 79 - 99) ได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะเป็นรูปแบบที่มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เรื่องที่จะตัดสินใจมีความหลากหลายไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูง มีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวทางการวิเคราะห์ วิธีการ และจุดมุ่งหมาย
2. การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์
3. จำนวนทางเลือกและผลที่ได้รับลดลงมากจะเหลือเฉพาะการพิจารณาทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่
4. การวิเคราะห์ข้อจำกัดอยู่ที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม
5. เป็นวิธีที่ใช้การเปรียบเทียบกับทางเลือกที่เป็นรูปธรรมนำสู่การปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการ

ที่จะนำไปปฏิบัติ แต่ในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจนและไม่สามารถคาดหมายผลที่จะได้รับได้ รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เรื่องที่จะตัดสินใจมีความหลากหลายไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูง ผู้ตัดสินใจต้องกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวการวิเคราะห์วิธีการ จุดมุ่งหมาย มีจำนวนทางเลือกและผลที่ได้ลดลงมาก เหลือเฉพาะการพิจารณาทางเลือกที่สอดคล้องกับสภาพงานที่เป็นอยู่ การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพ้องต้องกันโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ข้อจำกัดอยู่ที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม เป็นวิธีการใช้การเปรียบเทียบกับทางเลือกที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้

รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model)

ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่ชาญฉลาด และมีประสบการณ์สูงมักจะไม่ได้เลือกวิธีการตัดสินใจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่จะใช้รูปแบบการตัดสินใจหลายรูปแบบผสมผสานอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดมาใช้ เอตไซโอนี (Etzioni, 1968 : 122 - 126) กล่าวว่าหลักของรูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานที่สำคัญ คือ การก้าวไปข้างหน้า หากผู้ตัดสินใจไม่แน่ใจในเรื่องที่จะตัดสินใจควรยืระยะเวลาของการตัดสินใจออกไปก่อน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือต้องเตรียมการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากมีการวิพากษ์วิจารณ์ในการตัดสินใจในครั้งแรกผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานให้เหมาะสมกับงานทางการศึกษาดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารที่กำหนดนโยบายนั้น เป็นเพียงการตัดสินใจแบบเพิ่มขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น
2. การตัดสินใจที่ดีจะได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจเป็นไปตามนโยบายและพันธกิจขององค์กร
3. การค้นหาทางเลือกที่มีข้อจำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพปัญหานั้น ๆ
4. ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดหายไป มีความจำเป็นต่อการนำมาใช้การวิเคราะห์อย่างยั้ง

การดี อนันตนาวิ (2551 : 168) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานหรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้บริหารในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วนและไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้อย่างเพียงพอกับการตัดสินใจให้ทันเวลา

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นรูปแบบที่นำข้อมูลที่ดีที่สุดมาใช้หลักการของการตัดสินใจ ที่สำคัญคือการก้าวไปข้างหน้า หากไม่แน่ใจเรื่องที่จะต้องตัดสินใจควรยืระยะเวลาของการตัดสินใจออกไปเพื่อค้นหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม หรือแยกส่วนของการตัดสินใจไว้ก่อนหรือทดลองปฏิบัติดูก่อน หรือมีการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากการ

ตัดสินใจในครั้งแรกได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ การตัดสินใจที่ดีผลลัพธ์ของการตัดสินใจออกมาเป็นที่พึงพอใจเป็นไปตามนโยบายและพันธกิจขององค์กร การค้นหาทางเลือกที่มีข้อจำกัดขึ้นอยู่กับสภาพกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดหายไปมีความสำคัญต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ องค์ความรู้ ทฤษฎีประสบการณ์ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ ส่วนประกอบหลักของกระบวนการเลือกคือปัญหาการแก้ปัญหาและเลือกเหตุการณ์ ความยุ่งเหยิงทั้งหมดอยู่ในถังขยะขององค์กร โคเฮน (Cohen, 1990 : 38 - 67) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์กรมีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมการตัดสินใจ กลุ่มของปัญหามีหลากหลายวิธี การแก้ไขปัญหาที่มีหลากหลายวิธี มีความซับซ้อน คุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบใช้จินตนาการหรือมีความบังเอิญ วิธีการแก้ปัญหากับปัญหามีความสอดคล้องกัน และสามารถจะพบได้กับองค์กรที่มีความหลากหลายปัญหา หรือทั้งหมดเป็นปัญหาเรื้อรัง

การดี อนันตนาวิ (2551 : 168) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะหรือการตัดสินใจในองค์กรที่มีความสับสน โคเฮน (Cohen, 1990 : 70) ได้เสนอแนวคิดเพื่อช่วยให้องค์กรที่สับสนขาดระบบ ขาดระเบียบ ไม่มีความชัดเจนในเรื่องที่จะตัดสินใจหรือผู้ที่ตัดสินใจอาจไม่ทราบว่าเมื่อไรเกิดขึ้นองค์กรที่ต้องการตัดสินใจ วิธีการแก้ปัญหากับปัญหามีความสอดคล้องกับปัญหานั้นทั้งหมด รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะมีกระบวนการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พอใจและความต้องการความสนใจในการแก้ไขปัญหา
2. เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ปัญหาทุก ๆ ปัญหา จะมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
3. วิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือกในโอกาส หรือระยะเวลาที่องค์กรต้องการทำการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์กรมีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมการตัดสินใจ กลุ่มของปัญหามีหลากหลาย วิธีการแก้ปัญหามีหลากหลายวิธี มีความซับซ้อน คุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบใช้จินตนาการหรือมีความบังเอิญ วิธีการแก้ปัญหากับปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับปัญหาขององค์กรปัญหานั้น ๆ ก็จะหมดไป และสามารถจะพบได้กับองค์กรที่มีความหลากหลายปัญหา หรือทั้งหมดเป็นปัญหาเรื้อรังอาจไม่ทราบว่าเมื่อไร

เกิดขึ้นในองค์กรที่ต้องตัดสินใจจนกว่าปัญหาจะไปพ้องกันกับประสบการณ์ ที่ผู้ตัดสินใจมีมาก่อน การตัดสินใจแบบลักษณะมีลักษณะสำคัญ คือ จุดประสงค์ขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่มีใครกำหนดมาก่อน วิธีการและเป้าหมายมีความเป็นอิสระไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเหตุการณ์ การตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัญหาสอดคล้องกับวิธีการแก้ไข คำนึงถึงเปลี่ยนแปลงมากกว่าความสมเหตุสมผล โดยมีการรอบการตัดสินใจครั้งนี้ มีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พึงพอใจและความต้องการแก้ไขปัญหา และมีแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร ตัดสินใจเลือกทางเลือกในโอกาสหรือระยะเวลาที่ องค์กรจะต้องตัดสินใจ

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ความหมาย ขอบข่าย แนวคิด

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นรูปแบบกระบวนการทางการศึกษา ประเภทหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนเป็นผู้ที่ประสงค์จัดขึ้นเพื่อตอบสนอง การบริการทางศึกษาต่อประชาชน ผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาส หรือประชาชนที่อยู่นอกโรงเรียน รูปแบบ ระยะเวลา วิธีเรียนรู้มีหลากหลาย ยืดหยุ่น มีความสอดคล้องกับความต้องการ วิธีชีวิต ของผู้เรียน เน้นหลักการมีส่วนร่วม โดยให้ชุมชน แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการ ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเลือก หรือเข้ารับบริการได้ตามตามสมควรใจ ได้มีผู้ให้ความหมาย แนวคิดหรือคำจำกัดความไว้หมายพรรณน่ด้วยกัน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2542 : 12 - 13) ให้คำนิยามว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียน คือ การศึกษาที่พยายามจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือคนซึ่งผิดหวังในระบบโรงเรียน หรือไม่ได้รับความ เสมอภาคในระบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ให้มีโอกาสได้แสดงความเสมอภาคและให้สมหวัง ในการศึกษาเพื่อการดำรงชีวิตอยู่รอดปลอดภัย และดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุขในสังคม กิจกรรม หรือโครงการใด ๆ ที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมจัด

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้ “การศึกษานอกระบบ” หมายความว่า กิจกรรมการศึกษาที่มี กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ และวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัด และระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย และมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการ เรียนรู้ที่มีมาตรฐาน การศึกษาตามอัธยาศัย หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวัน ของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ภาควิชาช่วย

หมายความว่า บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และองค์กรอื่นรวมทั้งสถานศึกษาอื่น ที่มีได้สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 2 - 5)

บทบาทภารกิจงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ความมุ่งหมายโดยทั่วไปของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อช่วยให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายปรับชีวิตให้เข้ากันได้ กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม ซึ่งบทบาทภารกิจการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่ดำเนินการในปัจจุบันนี้ ประกอบด้วย

1. การศึกษานอกระบบ

1.1 การจัดการศึกษาต่อเนื่อง เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนโดยการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพให้กับประชาชนตามความต้องการของชุมชนในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

1.1.1 การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ จัดการศึกษาที่เน้นความรู้และทักษะอาชีพให้สอดคล้องกับสภาพของแต่ละท้องถิ่นให้ผู้เรียนมีทักษะความชำนาญการเฉพาะเรื่อง สามารถเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุนการผลิต มีความรู้และทักษะในการจัดการระบบบัญชี การตลาด และการบริหารจัดการอย่างครบวงจร

1.1.2 การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จัดการศึกษา โดยเน้นการกระตุ้นให้เกิดวิธีคิด ให้มีความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง ซึ่งมีเนื้อหาของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกวัน ได้แก่ ครอบครัวศึกษา คนตรี กีฬา ยาเสพติด ประชาธิปไตย การอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณธรรมและจริยธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.1.3 การฝึกอาชีพโดยใช้เทคโนโลยี จัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาอาชีพที่ทำอยู่ โดยเน้นการบริหารจัดการ การผลิต การบรรจุภัณฑ์ และการตลาด เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือเพื่อนำมาช่วยในการประกอบอาชีพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.1.4 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ จากการศึกษามีผู้เรียนอยู่หรือได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนแล้วนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและชุมชน มีรูปแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1.5 หลักสูตรระยะสั้น จัดการศึกษาให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยเน้นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การจัดเวทีชาวบ้าน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน การจัดการความรู้ในชุมชน การพัฒนาคนรองรับ SML การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชน การดำเนินงานสนับสนุนนโยบายกองทุนหมู่บ้าน

1.2 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้หนังสือ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อการอ่านออกเขียนได้ สำหรับผู้ไม่รู้หนังสือ จัดการศึกษาพื้นฐานที่มุ่งเน้นให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้และมีทักษะในการนำไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ

1.3 กิจกรรมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษานอกระบบทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ สำหรับกลุ่มเป้าหมายการศึกษานอกโรงเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีพื้นฐานความรู้เพียงพอที่จะดำเนินชีวิต การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ โดยดำเนินการดังนี้

1.3.1 การศึกษานอกระบบสายสามัญ จัดการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมให้ประชาชนที่พลาดโอกาสทางการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น หรือเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงต่อไป

1.3.2 การศึกษานอกระบบสายอาชีพ เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีอาชีพ หรือเห็นช่องทางการทำมาหากิน คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อการประกอบอาชีพอิสระ อาชีพในตลาดแรงงาน หรือเพื่อปรับปรุงชีวิต ความเป็นอยู่ของตนเอง และชุมชน รวมทั้งเพื่อเพิ่มวุฒิทางการศึกษาและการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

2. การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการจัดบริการแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสนับสนุนให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการเสนอโอกาสและทางเลือก เพื่อการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองให้แก่ประชาชนทั่วไปให้ได้รับการศึกษา และเพิ่มเติมนำความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกก่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขวาง แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ กศน. ดำเนินการในปัจจุบัน ได้แก่

2.1 ห้องสมุดประชาชน แหล่งความรู้ของชุมชนในพื้นที่ระดับอำเภอ และจังหวัด

2.2 ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเล็งเห็นความสำคัญของห้องสมุดประชาชน ในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านการอ่าน การศึกษาของประชาชน

2.3 เรือห้องสมุดศูนย์การเรียนรู้เคลื่อนที่ เป็นแหล่งความรู้อีกมิติหนึ่งที่สามารถรุกเข้าถึงตัวผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถให้บริการกับนักเรียน นักศึกษา เด็กเยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และประชาชนทั่วไปที่อาศัยอยู่ริมน้ำ

2.4 การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นการนำเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา โดยใช้สื่อที่เป็นรายการโทรทัศน์เสริม

ให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมใช้กับสื่ออื่น ๆ โดยนำออกอากาศทางรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา สถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ETV)

2.5 ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชนในชุมชน โดยมีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นผู้ส่งเสริมและกำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

2.6 การให้บริการเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้บริการนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป เพื่อให้ได้รับข่าวสารข้อมูลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ รวมถึงให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิต

2.7 ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา จัดการศึกษาเป็นการปลูกฝังให้ประชาชนเห็นความสำคัญ และมีเจตคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เยาวชนได้เรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551 : 17-23)

การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา

การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 964 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ เรียกโดยย่อว่า กศน. อำเภอ และศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต เรียกโดยย่อว่า กศน. เขต มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.1 จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย เพื่อจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

1.3 ดำเนินตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล และงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

1.4 จัด ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพื้นที่

1.5 จัด ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.6 วิจัยและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษานอกระบบ

1.7 ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์

1.8 กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศภายใน ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

1.9 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

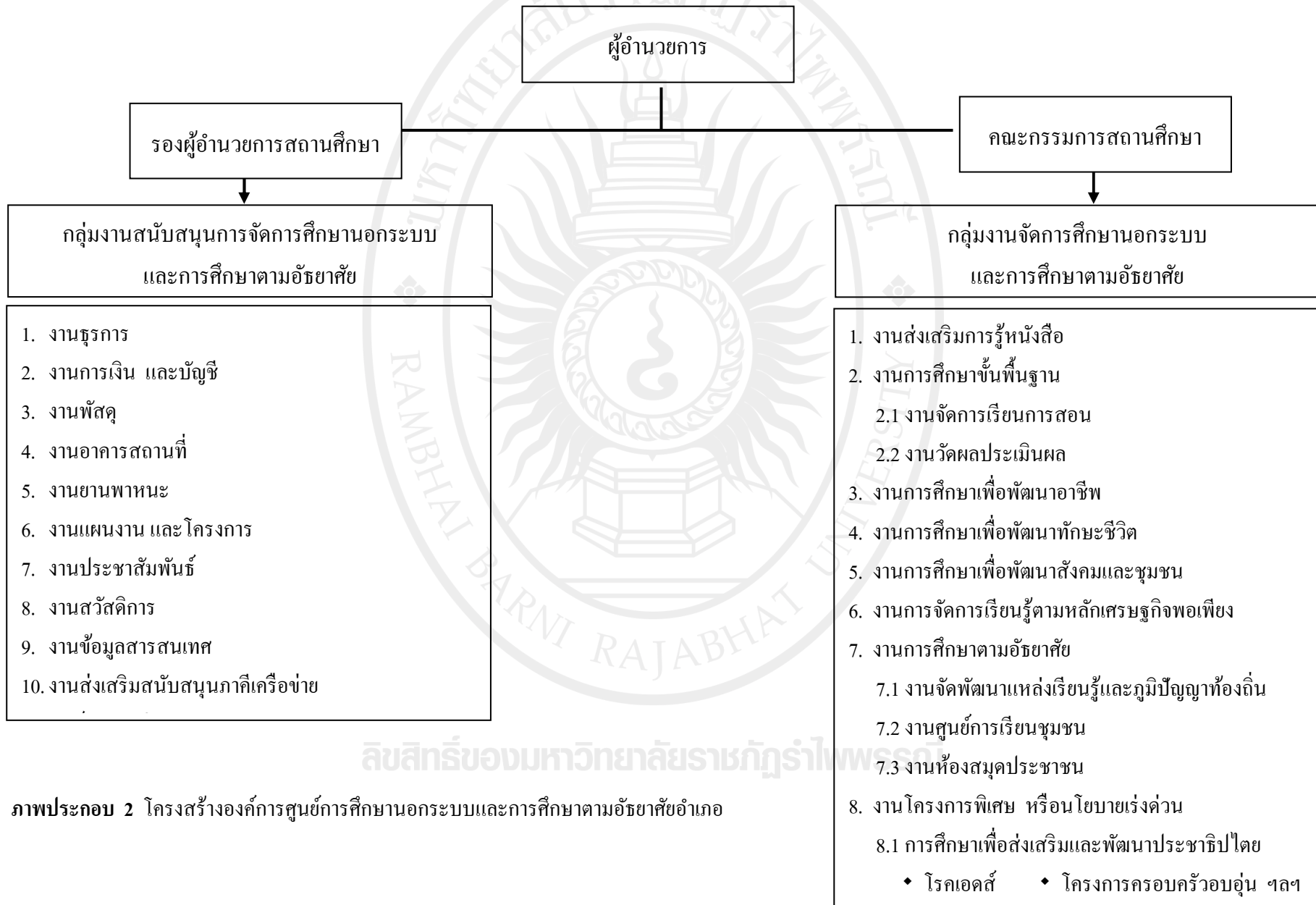
1.10 ระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดและพัฒนาจากการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

1.11 ดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด

1.12 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. โครงสร้างองค์กรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบโดยทั่วไป ได้กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ กรอบอัตรากำลัง จำนวนบุคลากร โดยมีโครงสร้างองค์กรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ดังภาพประกอบ 3 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 52)

โครงสร้างองค์การศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างองค์การศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ

การมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยอำเภอ

มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ และผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ปฏิบัติราชการแทน เพื่อให้การปฏิบัติราชการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอและศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และเกิดผลดีแก่ราชการ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 55(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ข้อ 9 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 5 แห่งระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550 ข้อ 32(2) แห่งระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 11 และข้อ 12 แห่งระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2545 ข้อ 11 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุมัติให้เดินทางไปราชการและการจัดการประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 ข้อ 13 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรตราาชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 8 แห่งระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงมอบอำนาจในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ และศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การปกครองบังคับบัญชาพนักงานราชการ ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537
2. การอนุญาตให้รถส่วนกลางไปปฏิบัติราชการภายในราชอาณาจักร และการเก็บรักษารถส่วนกลางของส่วนราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรตราาชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
3. การพิจารณาอนุญาตการลาของลูกจ้างและพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานสถานศึกษาตามอำนาจการอนุญาตของผู้อำนวยการสถานศึกษา
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ การให้ความเห็นชอบ การทำสัญญา และหลักประกัน การรับทราบผลการดำเนินการ

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมในการดำเนินการ ดังนี้

4.1 การจัดหาพัสดุ ได้แก่ การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง ด้วยเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

4.2 การเช่าอสังหาริมทรัพย์ หรือสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับการเช่าครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท หรือไม่เกินเดือนละ 10,000 บาท

4.3 การจำหน่ายพัสดุ ซึ่งมีราคาซื้อหรือได้มารวมกันในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

5. การติดตั้ง และการให้บริการโทรศัพท์ของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการติดตั้งโทรศัพท์ พ.ศ. 2525 และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

6. การรับเงินบริจาคและ/หรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ทางราชการ โดยไม่มีข้อผูกพันหรือเสียผลประโยชน์ของทางราชการ และการใช้จ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันเงินบริจาค ในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ทางราชการ พ.ศ. 2526

7. การอนุมัติการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550

8. การอนุมัติโครงการ และหลักสูตรการฝึกอบรม ภายใต้แผนงานและโครงการที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเห็นชอบ ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. 2549

9. การอนุมัติไปราชการ การจัดประชุมภายในราชอาณาจักรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้าง บุคคลภายนอกและการอนุมัติค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุมัติการเดินทางไปราชการ และการจัดประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 ตามพระราชกฤษฎีกา ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550

การอนุมัติไปราชการสำหรับตนเองของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาอาเภอ ภายในเขตจังหวัดที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับจังหวัดนั้นหรือของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ภายในเขตกรุงเทพมหานคร และจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร

การอนุมัติการใช้รถยนต์ส่วนตัวไปราชการภายในเขตพื้นที่ ตามวรรคสอง

สำหรับการอนุมัติการไปราชการของตนเองตามวรรคสอง ให้รายงานผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด หรือผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานครทราบ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้รายงานสรุปเป็นรายเดือนทุกเดือน

10. การอนุมัติการจ่ายเงินงบประมาณภายในวงเงิน ครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ.2520 และแก้ไขเพิ่มเติม

11. การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน ยืมเงินรายได้สถานศึกษา ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

12. การรับรองใช้สิทธิ ออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ การอนุมัติเงิน การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2545

13. การอนุมัติการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ดำเนินการสอบ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนการสอบ พ.ศ. 2549

14. การใช้จ่ายและการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ ภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรร ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 โดยให้เบิกจ่ายอย่างประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ

15. การอนุญาตให้ใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา พ.ศ. 2539

16. การอนุญาตการพานักศึกษาไปนอกสถานศึกษา ประเภทค้างคืน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียนนักศึกษาไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2548 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 6)

สรุปได้ว่า งานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นรูปแบบของการจัดการศึกษาให้กับประชาชนผู้ที่พลาด ขาดโอกาสทางการศึกษาในระบบโรงเรียน รูปแบบวิธีเรียนมีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน ยืดหยุ่น การจัดการศึกษาสามารถจัดได้หลายรูปแบบ ภาครัฐ เอกชน สามารถจัดได้ เน้นหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคภาคีเครือข่าย กลุ่มเป้าหมาย ประชากรวัยแรงงาน เกษตรกร ผู้สูงอายุ เด็กเร่ร่อน คนพิการ ทหารเกณฑ์ ผู้ต้องขัง ชาวไทยภูเขา ชาวเล รูปแบบการศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ ผู้เรียนมีความรู้เรื่องของการพัฒนา

ความชำนาญด้านอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาสังคมชุมชน การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย รูปแบบการศึกษาอื่น ๆ เช่น หลักสูตร ระยะสั้น ถีลาศเดินรำ การพูดในที่สาธารณะ การบริหารจัดการระดับจังหวัด เป็นสำนักงาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด มีผู้อำนวยการสำนักงาน เป็นผู้บังคับบัญชา ระดับอำเภอ เป็นสถานศึกษา มีผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชา ในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีครู กศน. ประกอบด้วย ครูอาสาสมัคร ครู ศรช. ครูประจำกลุ่ม ในระดับอำเภอเป็นผู้ดำเนินการ ขนาดของสถานศึกษามี 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จากบทบาทภารกิจและ มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกำกับดูแลและขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผู้บริหาร สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างย้งมีเรื่องที่จะตัดสินใจและต้องอาศัยรูปแบบการตัดสินใจทั้ง 5 รูปแบบการตัดสินใจเป็นแนวทางที่จะตัดสินใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ทอมสัน (Thomson, 1980 : 4296) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิภาพทางการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเนบราสกา (Nebraska) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าการศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการมีประสิทธิภาพทางการ บริหารของอาจารย์ใหญ่และจำนวนครูได้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ มิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงานประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ และขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน

ฟาว์เลอร์ (Fowler, 1986 : 3204 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมการ ตัดสินใจกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐภาค ตะวันออกเฉียงใต้เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร และด้านความสัมพันธ์ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) ครูอาจารย์ในโรงเรียน ที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับครู-อาจารย์โรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมีขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

ปาร์ค (Parke, 1986 : 1802 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและ แบบไม่มีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม และแยตตอน (Vroom and Yetton,

1973 : 56) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารในวิทยาลัย จำนวน 108 คน ปรากฏว่าผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ 2) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน 3) ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชาย ใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

บริดจ์ (Brady, 1991 : 27 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู ซึ่งอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน นอกนั้นยังพบว่าลักษณะของผู้นำจะส่งผลความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งยิ่งถ้าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ครูจะยิ่งต้องมีความต้องการเข้าร่วมการตัดสินใจมากขึ้น

งานวิจัยในประเทศ

วราภรณ์ ไวยากรณ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านการบริหารงานวิชาการ คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหาร ใช้การอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่มากที่สุด ด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากที่สุด ส่วนด้านงานบริหารทั่วไป ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารใช้การอภิปรายร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ยกเว้นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่มากที่สุด

อนงค์ แสงแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมาก 5 แบบ เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้ว

ขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่าและอยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ เรียงตามลำดับดังนี้ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ปรกรณ์กิตติ ม่วงประสิทธิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกและพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหาและสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญ ๆ ได้รับการอภิปราย อาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตนและเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารว่าพฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการบริหารงานในรูปแบบที่ 5 ด้วยเช่นกัน

รัชณี เจริญมาก (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการตัดสินใจบริหารงานของสถานศึกษา ในงาน 4 ด้าน คือด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ใช้รูปแบบพฤติกรรมที่ 4 มากที่สุด คือ ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วให้ผู้บริหารตัดสินใจ และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงาน 5 ด้าน พบว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณและงานบุคลากร ส่วนเขตพื้นที่ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารวิชาการ งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ส่วนวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

พระครูโกวิทนพการ (สนั่น เศธา) (2549 : 52) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ และใช้วิธีที่ 2 คือ ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวภายหลังที่ได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาน้อยที่สุด ส่วนกิจกรรมการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้พฤติกรรมการตัดสินใจโดยวิธีที่ 5 การร่วมกิจกรรมกับชุมชนในงานประเพณีวัฒนธรรมของชุมชน

สุนทร พงษ์ใหญ่ (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2 ด้าน คือ ด้านอายุกับระดับการศึกษา ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายกลุ่มพบว่า ด้านอายุในงานการบริหารทั่วไปแตกต่างกันเพียงด้านเดียว ส่วนระดับการศึกษาแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ งานบริหารงานบุคลากรและงานบริหารทั่วไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การเรียนนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ บพบาทและอำนาจหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติในการกิจของสถานศึกษาคืองานการเรียนนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นรูปแบบวิธีการจัดการศึกษาให้กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้ที่พลาดโอกาสหรือประชาชนที่อยู่นอกระบบโรงเรียนทุกเพศทุกวัยให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ มีค่านิยมที่ดี เป็นผู้นำกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานใช้ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ นักวางแผนเป็นผู้ตัดสินใจ มีรูปแบบของการตัดสินใจอยู่หลายรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ ในแต่ละรูปแบบการตัดสินใจมีกระบวนการขั้นตอน ประโยชน์ ข้อจำกัด ความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และสถานการณ์ ในการที่จะนำไปใช้ตัดสินใจที่แตกต่างกัน คือ รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Model) ของแมสซีและดักลาส (Massie and Douglas, 1981 : 98) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติ การที่จะตัดสินใจจะต้องเสาะหาข้อมูลเกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างครบถ้วน มีข้อจำกัดที่จะนำไปใช้ รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model) ของไซมอน (Simon, 1997 : 112) เป็นรูปแบบที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ ขัดแย้งน้อยที่สุด มากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้อง

ตัดสินใจให้ทัน ท่วงที ขณะที่ปัญหาบางประการ อาจไม่เร่งด่วนและสามารถชะลอการตัดสินใจออกไปได้ก่อน รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (The Incremental Model) ของลินด์บลอม (Lindblom, 1959 : 68) เป็นรูปแบบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปแบบที่จะช่วยผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร เรื่องที่จะตัดสินใจมีความหลากหลาย ไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูง รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model) ของเอตไซโอนี (Etzioni, 1968 : 135) หลักการสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานที่สำคัญคือ การก้าวไปข้างหน้า หากผู้ที่จะตัดสินใจไม่แน่ใจในเรื่องที่จะตัดสินใจควรยืดเวลาของการตัดสินใจออกไปก่อน เพื่อค้นหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพิ่มเติม รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model) ของโคเฮน (Cohen, 1990 : 164) เป็นรูปแบบการตัดสินใจในองค์การที่มีความสับสน ขาดระเบียบไม่มีความชัดเจนในเรื่องที่จะตัดสินใจ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จึงมีความสนใจศึกษารูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยยึดรูปแบบการตัดสินใจ 5 รูปแบบ คือ รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลของแมสซีและดักลาส รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารของไซมอน รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไปของลินด์บลอม รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน ของเอตไซโอนี รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ ของโคเฮน เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสังกัดศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา