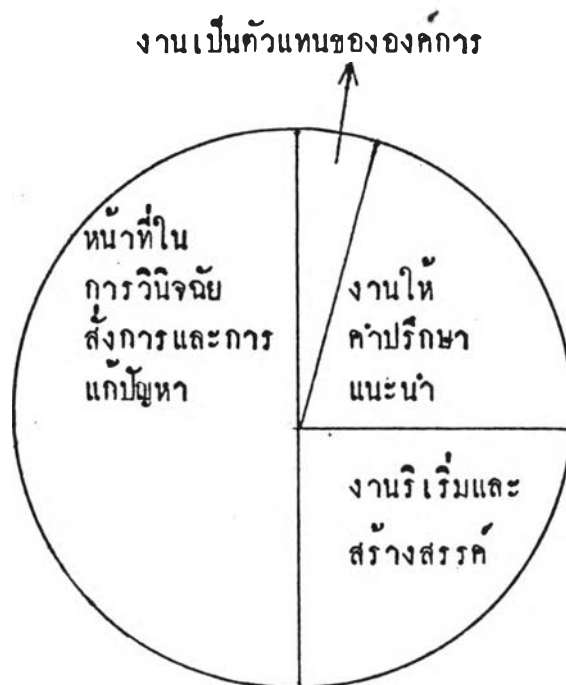




บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัยสั่งการ เป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญ ต่อการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ในการทำงานขององค์การ ถ้าหากว่าผู้บริหารกระทำการตัดสินใจและสั่งการผิดพลาดแล้ว อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นการตัดสินใจสั่งการจึงเป็น เรื่องที่มีความสำคัญมาก ที่ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการดำเนินการ ตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนด พจน ชาญชัย (2521 : 9) กล่าวว่า "นักบริหารต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ถึง ร้อยละ 50 ของเวลาทั้งหมดไปในเรื่อง การวินิจฉัยสั่งการ" สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 208) ได้แสดงแผนภาพการใช้เวลา ของนักบริหารกับการตัดสินใจสั่งการดังนี้



## ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการไว้คล้ายคลึงกันที่สำคัญ ๆ มีดังนี้คือ

ภิญโญ สาธร (2519 : 70) ให้ความหมายอรรถกถาตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ เหตุผลดังกล่าวแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม (Value)
2. เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ไ้มา (Evidence)

สมคิด โชติกวนิชย์ (2512 : 24) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจสั่งการ คือการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เราเห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติลงไป เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ของการ การบริหารงาน หรือการจัดการใด ๆ ที่แท้จริงแล้วก็คือ กระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Deniel E. Griffiths อ้างถึงใน สุนทร สุนทรายุทธ, 2529: 196) ว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการรวบรวมแนวความคิด และการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสภาวะแห่งการสั่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานได้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและสังคม หรือขององค์การตามที่กำหนดเอาไว้

สมพงศ์ เกษมสิน (2517 : 191) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า "มีสิ่งพึงสังเกตอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ คือ การสั่งงานซึ่งมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการตัดสินใจสั่งการมาก เพราะการสั่งงานเป็นมรรค (Means) ที่จะนำการตัดสินใจไปสู่เป้าหมาย (End) อันเป็นจุดประสงค์ของการตัดสินใจสั่งการนั้น"

จากการประมวลข้อคิดเห็นของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths, 1959 : 71 - 74) ได้กล่าวถึงความเข้าใจและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ โดยอาศัยข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ

1. การบริหาร เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่พบเห็นได้ในองค์การของมนุษย์ ทุกองค์การ การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ในสังคมย่อมมีการแบ่งแยกหน่วยงาน ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ จึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2. การบริหาร เป็นกระบวนการที่จะอำนวยความสะดวก และควบคุมวิธีการดำรงชีวิต ของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในระบบสังคมขององค์การ
3. หน้าที่เฉพาะของการบริหาร คือ การพัฒนาและวางกฎเกณฑ์ของกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ให้มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ผู้บริหารทำงานกับกลุ่มคน ไม่ใช่ทำกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการควรให้กลุ่มบุคคลได้รับรู้และเข้าใจ

จากข้อตกลงเบื้องต้นทั้ง 4 ประการนี้ แสดงให้เห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ ของมนุษย์ในสังคมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ และการบริหารหรือตัดสินใจสั่งการนี้จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ อีกด้วย

### ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ค (Chester I Barnard, 1938 : 185) ได้แบ่ง การตัดสินใจเป็น 3 ประเภทคือ

1. การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเบื้องต้น (Intermediary Decisions) มักจะเกี่ยวกับการตีความคำสั่ง หรือข้อเสนอแนะ



### กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการ ที่นักวิชาการแต่ละท่านเสนอไว้อาจมีข้อความแตกต่างกันไป แต่สาระสำคัญจะคล้าย ๆ กันอยู่ เพราะส่วนใหญ่ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เรียกว่า Problem Solving เป็นหลัก ดังนี้

เฮอเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1960 : 2)

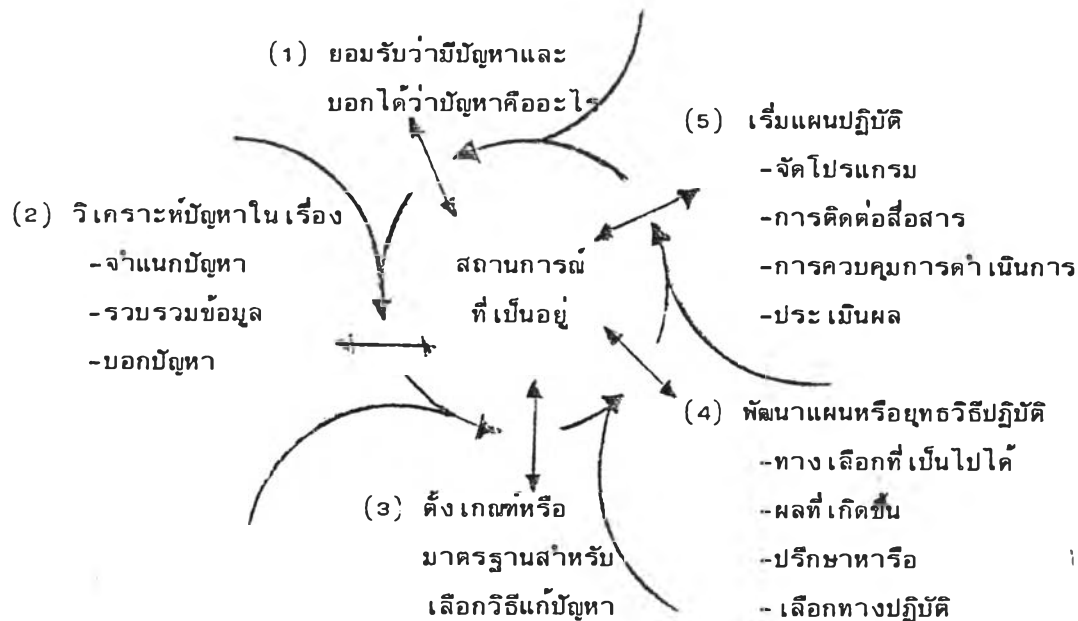
ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจสั่งการนั้น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

1. การศึกษาสถานะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

ลูทิจฟิลด์ (Litchfield, 2521 : 195 - 196) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. พยายามแยกแยะตัวปัญหาหรือค้นตัวปัญหาออกมาให้ได้
2. หาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น
3. ประเมินค่าของข่าวสาร
4. กำหนดทางเลือกเมื่อได้ประเมินค่าข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว
5. ปฏิบัติการตัดสินใจเลือกทางเลือก

Litchfield (อ้างถึงใน สุนทร สุนทรายุทธ, 2529 : 200) ได้อธิบายกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ โดยเปรียบเทียบกับวงล้อการลงมือปฏิบัติแต่ละชั้นในวงล้อมีเหมือน ๆ กันทุกหน่วยงาน ซึ่งจะแตกต่างกันตรงส่วนประกอบ



### แสดง วัฏจักรการกระทำวินิจฉัยสั่งการ

สำหรับ แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths, 1959 : 94)  
ได้เสนอแนะว่า การตัดสินใจสั่งการควรมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่คิดว่า โดย
  - ก. วางโปรแกรมการแก้ปัญหา
  - ข. ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมนั้น
  - ค. ประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไป

กระบวนการตัดสินใจนับเป็นการแก้ปัญหาเมื่อการแก้ปัญหาบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ ก็เป็นการสิ้นสุดการแก้ปัญหาในเรื่องนั้น ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้ตามที่คาดไว้ จำเป็นต้องทบทวนเพื่อหาทางแก้ปัญหาใหม่ โดยเริ่มจากขั้นตอนแรกเรื่อยไปจนถึงการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหานั้น สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2517 : 1) มีความเห็นว่า "การวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเรื่อยไป กล่าวคือ เมื่อตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอะไรลงไปแล้ว การปฏิบัตินั้น ๆ ก็จะทำให้เกิดปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการต่อไปอีก"

### ลักษณะของการตัดสินใจ

บรรลอม ภูษงคกุล (2510 : 242) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการว่ามี 2 ลักษณะคือ

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก (Spontaneous Decision)  
เป็นการตัดสินใจที่ไร้ประสบการณ์ หรือความรู้ในอภิมานเป็นแนวการตัดสินใจ การตัดสินใจในลักษณะนี้ใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Routine Decision Making)
2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision)  
เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้พิจารณาประกอบ จะอาศัยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยสถิติข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจมักเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ปัญหาที่จะทำการตัดสินใจ มักเป็นโครงการ หรือเป็นปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

### องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้นสำหรับนักบริหารจะตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็วที่สุด จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. การจัดองค์การ (Organization),

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ค (Chester I Barnard, 1966 : 72)

ได้นิยามความหมายขององค์การไว้ว่า "องค์การคือระบบการร่วมมือประสานกิจกรรม

หรือกำลังของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก รู้สึกถึงการกระทำนั้น" กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์การ คือการร่วมมือประสานกันระหว่างบุคคลหลาย ๆ บุคคล ที่มีความตั้งใจร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างดี ใ้ผลสำเร็จตรงตาม เป้าหมาย

องค์การมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ประกอบด้วยกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มคนนี้มีความสัมพันธ์กันเพื่อจะทำกิจกรรมร่วมกัน
3. มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ
4. มีโครงสร้างของการบริหารงาน หรือการบังคับบัญชา
5. มีวัตถุประสงค์ในการ ดำเนินกิจการเป็นของตนเอง

องค์การในการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ องค์การ ทั้ง 2 ประเภท อันเป็นที่ทราบกันในหมู่นักบริหาร ได้แก่ องค์การรูปนัย (Formal Organization) และองค์การอรูปนัย (Informal Organization) สำหรับ องค์การรูปนัยนั้น เป็นองค์การที่มีลักษณะ 5 ประการ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ เป็นองค์การที่เป็นไปตามแบบมีกฎเกณฑ์ เป็นองค์การที่ถูกตั้งตามระบบสังคม คนที่ทำงาน ในองค์การ จะทำงานโดยมีความสัมพันธ์กันเป็นทางการ มีการทำงานกันเป็นระบบ มีสายงานชัดเจน เป็นระเบียบ และการตัดสินใจสั่งการในองค์การจะดำเนินไปตาม ลำดับชั้น

ส่วนองค์การอรูปนัยนั้น หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล คือ องค์การย่อย ในลักษณะที่เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่มีระบบหรือระเบียบที่แน่นอน จะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีความสนิทสนมกัน เนื่องจากพบปะกันบ่อยครั้ง และการพบกันนั้นนำไปสู่จุดสนใจ หรือความคิดเห็นหรือประโยชน์ร่วมกันในที่สุด โดยปกติขององค์การอรูปนัยนี้มีหรือเกิดขึ้นเพื่อ ท่อทาน หรือส่งเสริมองค์การรูปนัย และองค์การอรูปนัยนี้จะเกิดในองค์การรูปนัยเท่านั้น

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การรูปนัยอย่างหนึ่งและอยู่ในระบบราชการ การตัดสินใจสั่งการ ต้องดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนและมีชั้นตอน อย่างไรก็ตาม



ผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่า ในโรงเรียนที่เป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัย การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ต้องทำความเข้าใจกับองค์การรูปนัยนั้น เพื่อประโยชน์ ในการพิจารณาตัดสินใจสั่งการ

## 2. อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority)

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 131) ให้ความหมายว่า เป็นสิทธิที่จะ ออกคำสั่ง และมีอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นไปปฏิบัติตาม เป็นการรวมกันของอำนาจ บารมี และสิทธิ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในอันที่จะสามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุ ผลสำเร็จ

หุบ กาญจนประการ ( 2507 : 641) ได้ให้ความแตกต่างของ อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบริหาร (Administrative Power) ไว้ดังนี้

"อำนาจหน้าที่นั้น มีลักษณะเป็นสิทธิที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามที่กฎหมาย กำหนดให้อำนาจไว้ (Right to Make Decision) ฉะนั้น ย่อมจะประจักษ์ชัดว่า อำนาจหน้าที่ที่มีมาจากรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ข้อบังคับ แบบธรรมเนียมการปฏิบัติราชการ และการมอบอำนาจหน้าที่" ส่วนคำว่า อำนาจบริหาร หรือ Administrative Power นั้น มุ่งใช้โดยนัยที่ จะแสดงให้เห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้มีอำนาจหน้าที่เฉพาะ อย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถของผู้นั้นว่า มีความสามารถให้บุคคลอื่นเชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงใด (Capacity to Command)

อำนาจบริหาร เป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเท่าที่ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือถลาอีกนัยหนึ่งก็คือ การที่จะใช้อำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ทั้งงานและน้ำใจนั่นเอง ในกรณีนี้ จะเห็นได้ประจักษ์ชัดยิ่งขึ้น ถ้าพิจารณาถึงบุคคลที่ไปดำรงตำแหน่งเดียวกัน ต่างวาระกัน บุคคลเหล่านั้นอาจมีอำนาจในลักษณะของการใช้สิทธิได้ผลไม่เท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ สั่งการในการบริหาร อำนาจหน้าที่เกิดหรือมีขึ้นพร้อม ๆ กับมีการจัดตั้งองค์การ หรือ หน่วยงานโดยอาจมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และธรรมเนียมประเพณี ระบุไว้ใน

องค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ อำนาจหน้าที่จะมาพร้อมกับตำแหน่ง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งใด ๆ จะรับคำสั่ง หรือออกคำสั่งจะต้องพิจารณาว่าตนมีอำนาจหน้าที่ที่จะกระทำเช่นนั้นได้หรือไม่

### 3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการนำความหมาย และรวมทั้งแนวปฏิบัติทั้งหลายที่ทำให้เกิดความเข้าใจของคน ๆ หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาส่งข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นของตนแก่ผู้บังคับบัญชานั้นเอง

การติดต่อสื่อสารในองค์การ หรือหน่วยงานมีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อการประสานงานให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเต็มที่ ใฝ่ผล และมีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมจะมีหน่วยงานย่อยฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย มีการบังคับบัญชาตามสายงานหลายระดับ มีบุคคลหลายประเภท หลายความคิด การติดต่อให้เข้าใจตรงกัน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากมิใช่น้อย ดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมาก ในองค์การขนาดใหญ่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารอย่างดี จึงจะเกิดการประสานงานเชื่อมโยงกันด้วยความเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ

คาร์ล กอยทซ์ (Karl Deutsch) อ้างถึงใน วิจัย ทันศิริ ( 2517 : 7) กล่าวว่า การสื่อสารคือ ระบบประสาทของกระบวนการตัดสินใจ ถ้าหากระบบประสาทนี้เกิดชักช้ำของ บกพร่อง ณ ที่ใด กระบวนการตัดสินใจก็ย่อมปฏิบัติงานอย่างบกพร่อง ณ ที่นั้น

สรุปได้ว่า การศึกษาคือการมีความสำคัญต่อการตัดสินใจมาก การสื่อสารกันจะทำให้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ข้อมูลมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจจึงต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่ดี และมีช่องทางในการศึกษาคือสื่อสารที่เพียงพอ

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่กล่าว อันได้แก่ การจัดองค์การ อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานองค์การ และการศึกษาคือสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการในโรงเรียน การตัดสินใจสั่งการจะรวดเร็ว และมีความถูกต้องเพียงใด ผู้บริหารในโรงเรียนจะต้องจัดองค์ประกอบดังกล่าว ให้เหมาะสมและสัมพันธ์กัน

### การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บริหารการศึกษาในสังคมประชาธิปไตยควรถือว่าตนเองเป็นทั้งนักบริหารและนักวิชาการ มีบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำตามแบบระบอบประชาธิปไตย กระบวนการบริหารควรมุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความมองปัญหาและรับฟังปัญหา ฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ กว้างทุกฝ่ายผล และความเป็นธรรม (กรมสามัญศึกษา, 2526 : 57) เคนิส เอฟ ทอมสัน (Denis F. Thompson, 1972 : 158-159) กล่าวว่า การที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงานนั้น เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ คือ

1. บุคคลที่จะถูกกระทบจากการตัดสินใจใด ๆ ในองค์การนั้นควรมีส่วนรับรู้ในการตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ กว้าง
2. การจะปกครองใครจะต้องให้ผู้ที่ถูกปกครองนั้นมีส่วนร่วมด้วย
3. คนที่มีความสามารถมีความถนัดในการบริหารในองค์การควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ภาณุโยธย สาขร (2526 : 213) กล่าวว่า

"ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในวงการศึกษาทุกระดับพึงระลึกไว้เสมอว่าในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยนั้น ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วยเสมอ"

เรนซิส ไคเคอร์ท (Rensis Likert) อ้างถึงในสมยศ นาวิการ (2523 : 120) ให้ความเห็นว่า องค์การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ บริหารไ้ทั้งงานไ้ทั้งน้ำใจ จะมีลักษณะการตัดสินใจและสั่งการดังนี้คือ

1. ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างก็มีส่วนในการตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการเชื่อมต่อกลั่นกันเป็นสัดส่วน
2. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจสั่งการ เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอและถูกต้องแม่นยำ
3. ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ตระหนักในปัญหาที่คนในระคับต่ำกว่าเผชิญอยู่
4. มีการใช้ความรู้ของบุคลากรทุกระดับที่มีอยู่ในองค์การประกอบการตัดสินใจสั่งการ
5. การตัดสินใจกระทำในระคับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้อง หรือส่งข้อมูลไปยังผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
6. การตัดสินใจสั่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติในระคับสูง
7. ผู้ไ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสั่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขาอย่างเต็มที่
8. การตัดสินใจและสั่งการส่วนใหญ่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

จากผลการวิจัยของ Lester Coch และ John French (อ้างถึงในสุนทร สุนทรายุทธ, 2529 : 209-210) ได้ศึกษาถึงผลการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการจาก Harwood Manufacturing Corporation พบว่าการให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น การบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากความเห็นของนักการศึกษาต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วพอสรุปไ้ว่าการตัดสินใจสั่งการนั้นควรจะต้องให้ผู้ไ้บังคับบัญชาเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการ จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lester Coch และ John French

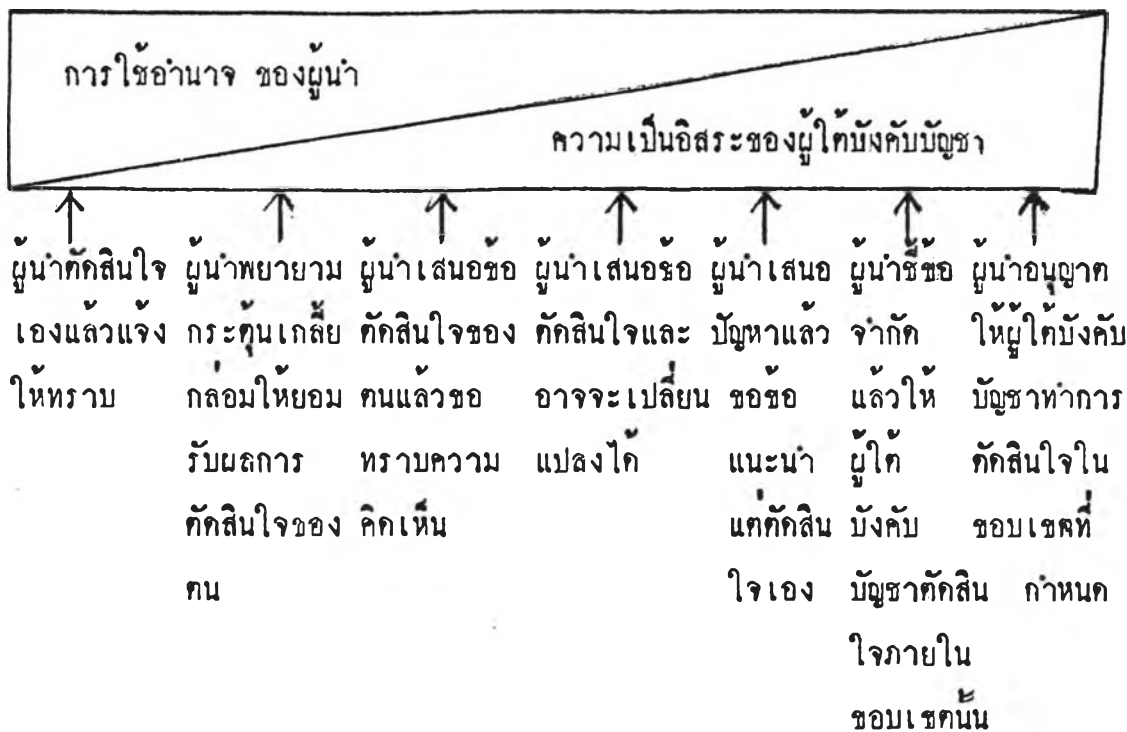
ภิญโญ สาร (2526 : 213-214) มีความเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ทำให้ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย (Policy Formation) และเรื่องเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามนโยบาย (Policy Execution) คือ สำหรับประการแรกทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็น ชักถามเมื่อข้องใจและเพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ จึงควรให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและร่วมออกความเห็นด้วย สำหรับเรื่องการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไป เช่น ควรมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการ เฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะมาร่วมแสดงความคิดเห็น นั่นคือให้ผู้มีความรู้ ความชำนาญเข้าร่วมตัดสินใจ การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และอำนาจในการคัดเลือกตัวบุคคลที่จะให้เข้าร่วมออกความคิดเห็นและตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ

Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt (อ้างถึงใน อรุณ รัชชธรรม, 2527 : 190) ได้ศึกษาและแบ่งลักษณะของผู้นำไว้เป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังนี้

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก  
(อำนาจที่ใช้โดยผู้นำ  
ควบคุมอย่างมาก)

ผู้นำแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
มีอำนาจรวม



จากแผนภูมินี้อาจสรุปหลักการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในโรงเรียนได้ดังนี้ คือ

- ระดับที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองและมอบหมายให้อาจารย์ปฏิบัติ
- ระดับที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจเองและชี้แจงให้อาจารย์ยอมรับผลการตัดสินใจ
- ระดับที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจเองและขอทราบความคิดเห็นของอาจารย์
- ระดับที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจเองและพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง
- ระดับที่ 5 ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ
- ระดับที่ 6 ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ
- ระดับที่ 7 ผู้บริหารมอบให้อาจารย์ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด

สุนทร สุนทรายุทธ (2529 : 210) ได้สรุปการให้ครูมีส่วนร่วมในการ  
การตัดสินใจไว้ดังนี้

1. การให้โอกาสแก่ครูในการมีส่วนร่วมในนโยบาย และเรื่องที่สำคัญของ  
โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจ และความกระตือรือร้นของครู  
และองค์การได้เป็นอย่างดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ครูมีความพอใจในอาชีพครูมากขึ้น
3. คณะครูต้องการที่จะให้ครูใหญ่เอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ครูใน  
การวินิจฉัยสั่งการ ถึงแม้ว่า ครูบางคนต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากบ้าง  
น้อยบ้าง หรือบางครั้งอาจจะไม่มีเลย แต่ก็ยังต้องการที่จะให้ครูใหญ่ให้ความสำคัญแก่ครู  
อยู่เสมอ
4. การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ มีความสำคัญขึ้นกับสถานการณ์
5. บทบาทและหน้าที่ของครูและผู้บริหารในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปตาม  
ธรรมชาติของปัญหา
6. การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ของครูขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและ  
ภายนอก
7. ผู้บริหารที่ขาดประสิทธิภาพนั้น เกิดจากการที่ครูไม่ยอมรับใน  
ความสามารถ ดังนั้นอาจเกิดจากความไม่มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ
8. เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารควรตอบคำถาม  
ต่อไปนี้

- 8.1 สถานการณ์อะไรที่ครูน่าจะมีส่วนร่วม
- 8.2 ครูจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
- 8.3 การวินิจฉัยสั่งการ เป็นกลุ่มนั้นมีวิธีการอย่างไร
- 8.4 ครูใหญ่ที่สมควรมีบทบาทอะไรบ้าง

#### ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะการ เป็นผู้นำของผู้บริหาร  
ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ตรงจุดปัญหา และพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสารให้

เหมาะสมที่สุด ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการที่คืบั้น ประยูร พรหมพันธ์ (2527 : 78) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การวินิจฉัยสั่งการนั้น มีลักษณะเป็นการสมเหตุสมผล คือ เป็นเรื่องที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะรับฟังได้

2. คำสั่งหรือการสั่งการนั้นสามารถปฏิบัติได้

3. คำสั่งนั้นจะต้องเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

นอกจากนั้น สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 216) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีก ดังนี้

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้มากที่สุด

3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ ต้องไม่ขัดหรือฝืนนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ธรรมเนียมของสิ่งแวดล้อม

4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้น มักเป็นเรื่องที่ผูกพันกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น จึงควรวางแผนให้รัดกุม

สรุปได้ว่า ในการตัดสินใจสั่งการที่คืบั้นจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ประโยชน์ต่อส่วนรวม ลักษณะการกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม และการนำไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสั่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น



## อุปสรรคของการทัศนใจสั่งการ

อุปสรรคของการทัศนใจสั่งการ อาจแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประการ คือ

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการทัศนใจสั่งการ อาจเกิดจากปัญหาเหล่านี้
  - 1.1 การขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา
  - 1.2 การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการทัศนใจ
  - 1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ จึงทำให้การทัศนใจเป็นลักษณะ  
ลองผิดลองถูก
  - 1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการบริหารต้องอาศัยความร่วมมือ  
จากหลายฝ่าย
  - 1.5 ความลำบากในการทำความเข้าใจเหตุการณ์ในอนาคต
2. สาเหตุที่ทำให้การทัศนใจผิดพลาด มีดังนี้
  - 2.1 การประชุมร่วมกันทัศนใจ สมาชิกทุกคนออกประเด็น
  - 2.2 การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดปัญหา มีการเร่งเร้าให้เกิดความกลัวหรือ  
วิตกกังวล
  - 2.3 ถูกอิทธิพลครอบงำ
  - 2.4 การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
  - 2.5 การสั่งการไม่ชัดเจน
  - 2.6 การสั่งการโดยใช้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
  - 2.7 ความผิดพลาดที่เกิดจากการใช้ถ้อยคำกำกวม

## การบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารการศึกษา หมายถึง "กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน  
กำหนดการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ทั้งในค่านร่างกาย อารมณ์ สังคม  
และสติปัญญา ทั้งนี้โดยมุ่งให้เด็ก เยาวชน ประชาชน เป็นคนที่มีคุณภาพสามารถประกอบ  
ภารกิจในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคนในทุก ๆ ด้านนี้ต้องอาศัยทั้งที่เป็น

ระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งคนที่อยู่ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน”  
(กองการมัธยมศึกษา, 2526 : 59)

ในอดีต การจัดมัธยมศึกษาเป็นการมุ่งเพื่อเตรียมคนให้เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและจัดให้เฉพาะในท้องที่ที่เจริญ เช่น กว้จังหวัด หลังจากนั้น จึงได้จัดมัธยมศึกษาเพื่อสนองความต้องการแรงงานของประเทศ จนกระทั่งหลังจากประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 แผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 4 และที่ 5 จึงเกิดแนวการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระจายโอกาสทางการศึกษา ทำให้การจัดมัธยมศึกษาในปัจจุบันเป็นการจัดการศึกษาในระดับของการผลิตกำลังคนในระดับกลางของประเทศ เพื่อให้คนส่วนใหญ่ได้มีโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค โดยจัดให้เรียนอย่างทั่วถึง การศึกษาในระดับนี้ส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน โดยจัดประสบการณ์ชีวิตให้สนองความสนใจ ความถนัด และความสามารถของผู้เรียนที่ไม่ถือว่าครูเป็นศูนย์ความรู้และประสบการณ์แท้ให้โรงเรียนและครู เป็นส่วนหนึ่งของความรู้และประสบการณ์ที่จะจัดให้แก่ผู้เรียน โดยยังมีแหล่งวิชาการอื่นและการแสวงหาความรู้ของครูร่วมกับนักเรียน บทบาทของโรงเรียนจึงมิใช่จะให้มีการเรียนการสอนตามหลักสูตรเท่านั้น แต่มีบทบาทของการให้ความรู้แก่บุคคลนอกระบบโรงเรียน และการให้บริการแก่ชุมชนหรือพัฒนาชุมชนอีกด้วย

นอกจากนี้โรงเรียนมัศึกษายังมีบุคลากรอื่นได้แก่ ครู นักเรียน คนงานภารโรง เงินซึ่งมีทั้งเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา วัสดุอุปกรณ์ ระเบียบกฎหมาย ซึ่งต้องปฏิบัติ การบริหารการศึกษาในโรงเรียนจึงต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบระเบียบ เพื่อให้การผลิตเยาวชนได้ผลที่ออกมาเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน การที่เยาวชนซึ่งมาอยู่โรงเรียนเป็นระยะเวลาอันสั้น จะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่ เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับที่โรงเรียนจัดประสบการณ์ให้ได้เหมาะสมเพียงใด และมีกระบวนการบริหารโรงเรียนอย่างไร

## กระบวนการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กระบวนการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากที่สุดได้แก่ ข้อเสนอของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) อ้างถึงใน วิทยุโธ สาร (2526 : 208) มี 7 ประเภท เรียกว่าตัวย่อที่ตัวต้นของคำว่า (POSDCORB) คือ

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. Planning (P)      | การวางแผน          |
| 2. Organizing (O)    | การจัดองค์การ      |
| 3. Staffing (S)      | การบริหารงานบุคคล  |
| 4. Directing (D)     | การวินิจฉัยสั่งการ |
| 5. Coordinating (Co) | การประสานงาน       |
| 6. Reporting (R)     | การเสนอรายงาน      |
| 7. Budgeting (B)     | การจัดทำงบประมาณ   |

โรลด์ เอฟ แคมป์เบลล์ (Roald F. Campbell) และคณะ อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 4) ได้เสนอการบริหารมา 5 ประการ คือ

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1. Decision-making | การวินิจฉัยสั่งการ |
| 2. Programming     | การจัดโครงการ      |
| 3. Stimulating     | การกระตุ้นการทำงาน |
| 4. Co-ordinating   | การประสานงาน       |
| 5. Appraising      | การประเมินผลงาน    |

และ รัสเซล ที เกร็ก (Russell T. Gregg 1957 : 274-316.)

ได้สรุปแนวความคิดต่าง ๆ ทางการบริหารออกมาเป็น 7 ประการ คือ

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1. Decision-making | การวินิจฉัยสั่งการ                                      |
| 2. Planning        | การวางแผน   |
| 3. Organizing      | การจัดระเบียบงาน หรือกำหนดอำนาจหน้าที่<br>ภายในหน่วยงาน |
| 4. Communication   | การติดต่อสื่อสาร  |
| 5. Influencing     | การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน                          |

6. Coordinating                      การประสานงาน

7. Evaluating                        การประเมินผลงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่เสนอมานี้ จะเห็นได้ว่า นักบริหารการศึกษาทุกท่าน ได้ให้ความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ โดยจัดให้เป็น ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน แต่ถ้าจะพิจารณาโดยรวมครบแล้ว จะเห็นได้ว่า ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน จะต้องมีการบริหารหนึ่ง คือการตัดสินใจ แฝงอยู่ตลอดเวลา (ลูอิส จอห์นสัน, 2521 : 194) เพื่อทำหน้าที่ตัดสินใจทำงานในแต่ละขั้นตอนดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้ Herbert A. Simon (1957 : XLVI) จึงกล่าวว่า "การตัดสินใจสั่งการคือ หัวใจสำคัญของการบริหาร แต่เดิมในการบริหาร และการจัดการนั้น ผู้บริหารมักจะเน้นในด้านกรลงมือปฏิบัติ มากกว่าการตัดสินใจ แต่ปัจจุบัน David W. Miller and Martin K. Starr (1969 : 14) กล่าวว่า "ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง"

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ และเลือกใช้กระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับทรัพยากรการบริหาร 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีจัดการ (Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน

ในปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและภารโรง กรมสามัญศึกษา ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดออกเป็น 4 ขนาด ด้วยกันคือ

โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 500 คน

โรงเรียนขนาดกลาง คือ โรงเรียนที่มีนักเรียน 500 - 1,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500 - 2,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

(กรมสามัญศึกษา, 2528 : 4)

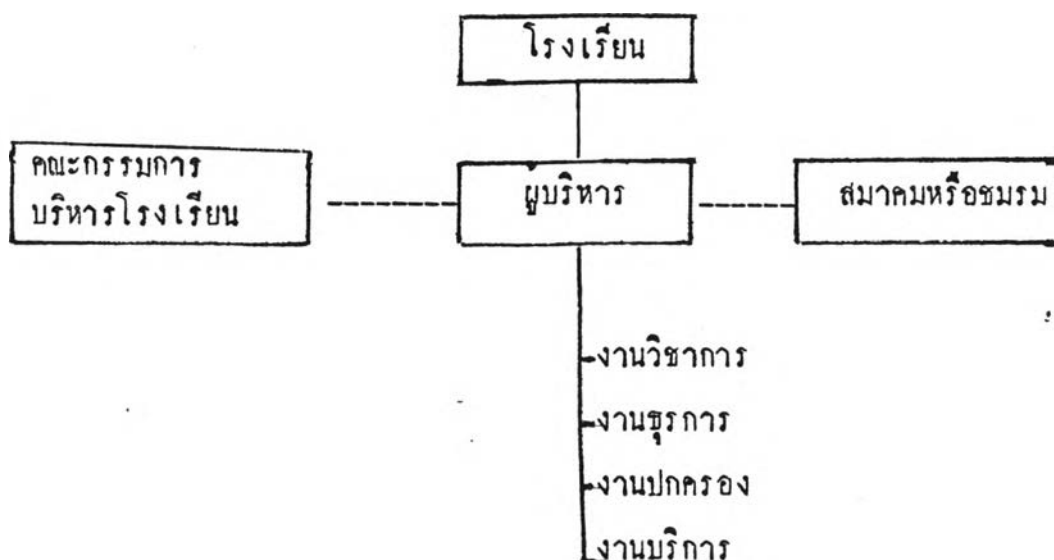
### การจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ปัจจุบันการจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้นอยู่กับขนาด จำนวน บุคลากร (ครู นักเรียน ภารโรง) ซึ่งกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้เสนอรูปแบบ การจัดองค์การไว้เป็นแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

#### แบบที่ 1

จำนวนผู้บริหาร 1 คน นักเรียนประมาณ 240 คน ครูปฏิบัติการสอน และ ครูบริการไม่เกิน 12 คน และ 1 คน ตามลำดับ

การจัดองค์การและการแบ่งหน้าที่ในโรงเรียนเป็นดังแผนภูมิที่ 1



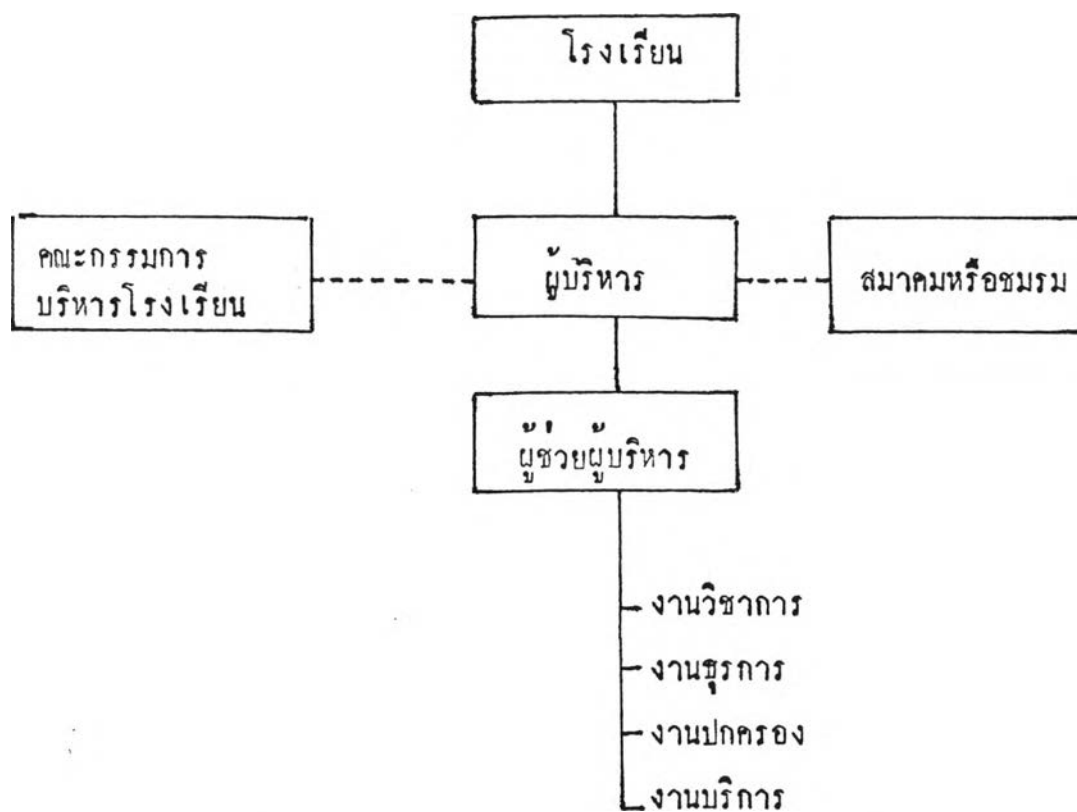
แผนภูมิ 1 โครงสร้างและการจัดองค์การในโรงเรียนที่มีผู้บริหาร 1 คน

ที่มา : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แบบที่ 2

จำนวนผู้บริหาร 2 คน นักเรียนประมาณ 480 คน ครูปฏิบัติการสอนและครูสนับสนุนการสอน 24 คน และ 2 คน ตามลำดับ

การจัดองค์กรและแบ่งหน้าที่ในโรงเรียนเป็นผังแผนภูมิที่ 2



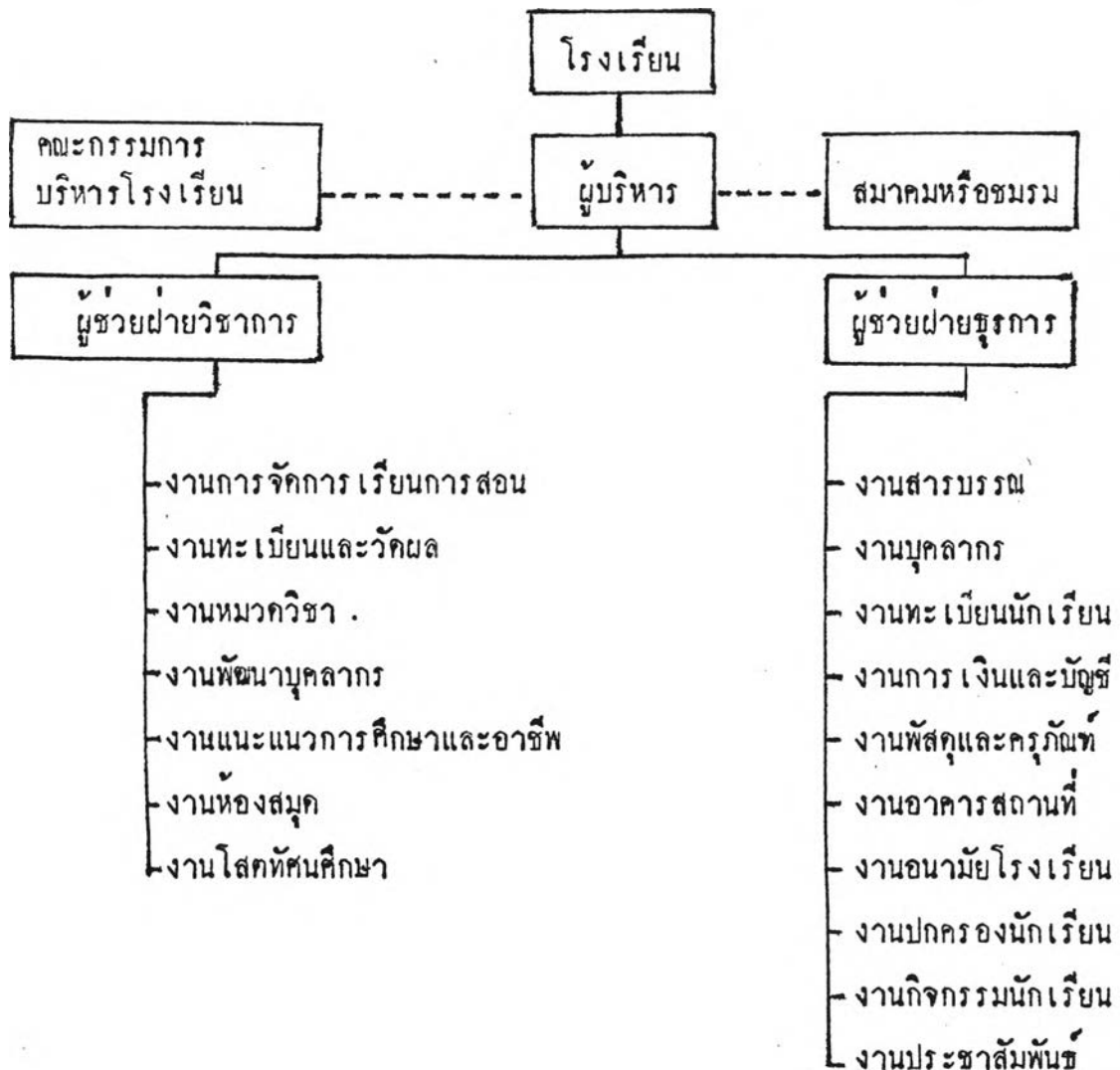
แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างและการจัดองค์กรโรงเรียนที่มีผู้บริหาร 2 คน

ที่มา : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แบบที่ 3

จำนวนผู้บริหาร 3 คน นักเรียนประมาณ 720-960 คน ครูปฏิบัติการสอน และครูสนับสนุนการสอนประมาณ 36-54 คน และ 3-8 คน ตามลำดับ

การจัดองค์กรและแบ่งหน้าที่ในโรงเรียนเป็นผังแผนภูมิที่ 3



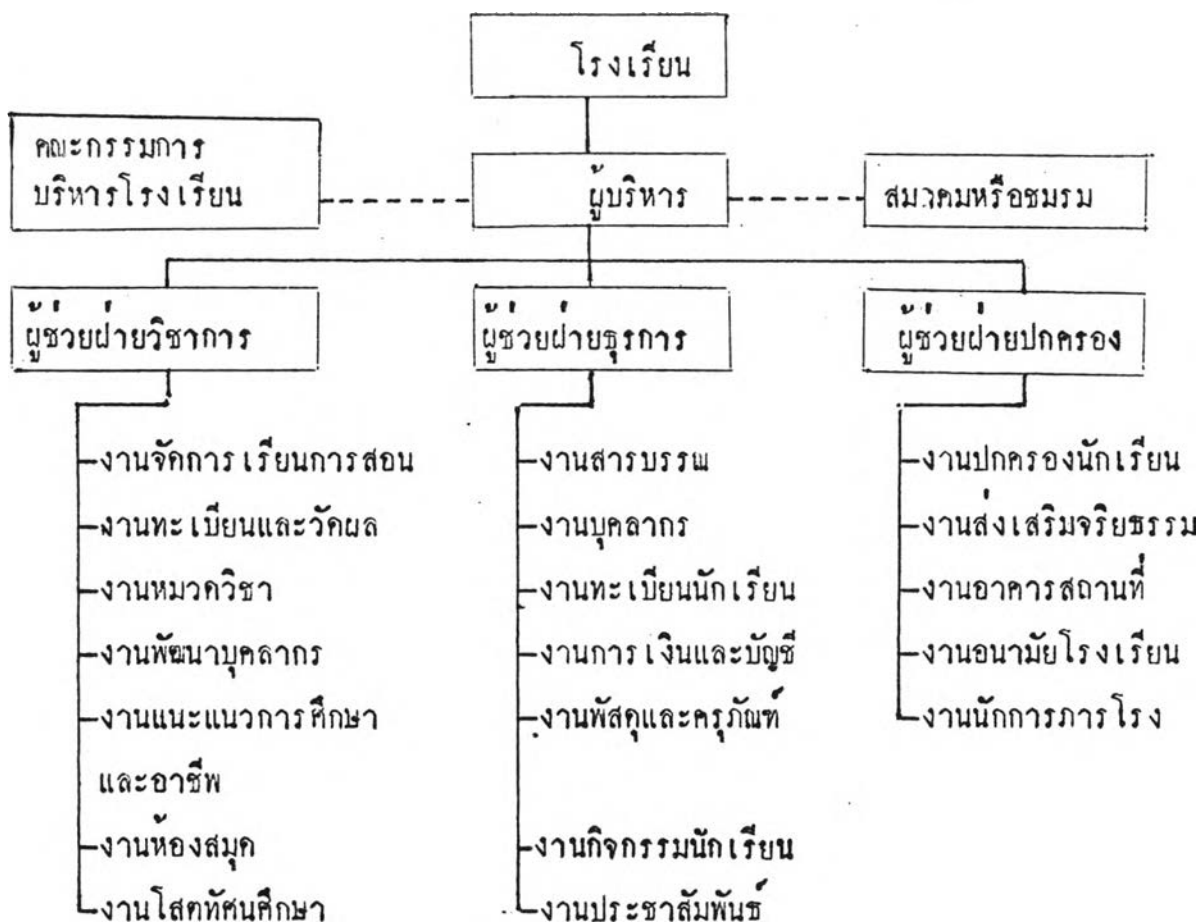
แผนภูมิ 3 โครงสร้างและการจัดองค์กรในโรงเรียนที่มีผู้บริหาร 3 คน

ที่มา : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แบบที่ 4

จำนวนผู้บริหาร 4 คน นักเรียนประมาณ 1,200-1,440 คน ครูปฏิบัติการสอน และครูสนับสนุนการสอนประมาณ 60-80 คน และ 7-12 คน ตามลำดับ

การจัดองค์กรและแบ่งหน้าที่ในโรงเรียนเป็นผังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิ 4 โครงสร้างและการจัดองค์กรในโรงเรียนที่มีผู้บริหาร 4 คน

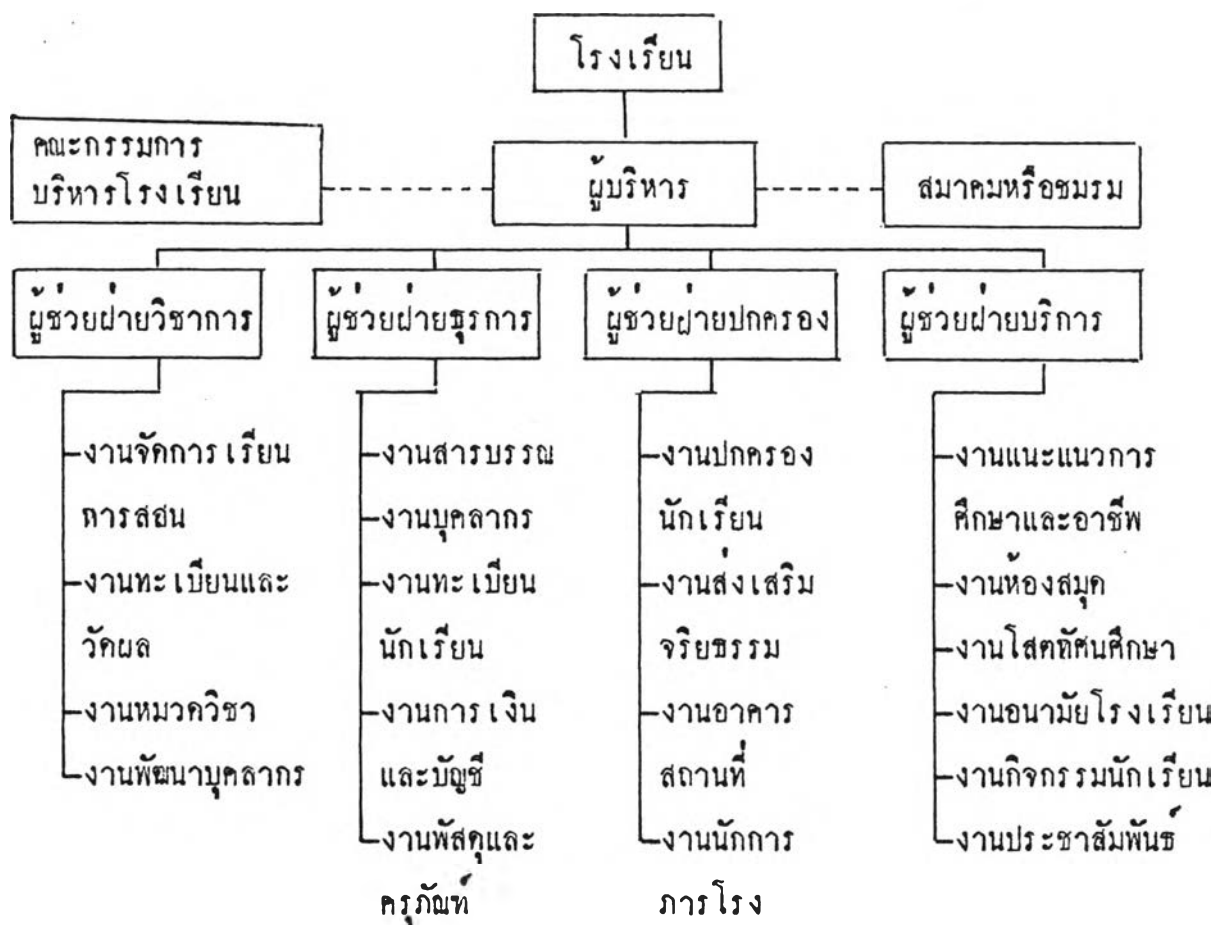
ที่มา : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



แบบที่ 5

จำนวนผู้บริหาร 5 คน นักเรียนตั้งแต่ 1,600 คนขึ้นไป คุรุปฏิบัติการสอนและครูสนับสนุนการสอนประมาณ 84-120 คน และ 10-19 คน ตามลำดับ

การจัดองค์กรและแบ่งหน้าที่ในโรงเรียนเป็นผังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิ 5 โครงสร้างและการจัดองค์กรในโรงเรียนที่มีผู้บริหาร 5 คน

ที่มา : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

โดยทั่วไป โครงสร้างการจัดองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะเป็นแบบที่ 5 มีผู้บริหารจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการอีก 4 คน คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ

### ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมดูแลบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และบริหารกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และตรงตามความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่ในการบริหารงานในโรงเรียนทุก ๆ ด้าน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารแต่ละโรงเรียน แตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน กรมสามัญศึกษา (2526 : 58) ได้กล่าวไว้ว่า

1. ผู้บริหารจะทำอย่างไรก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นการบังคับบัญชา ควบคุม ลงโทษ ให้รางวัล ระดมเทคนิคต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้ครูอาจารย์ทำการอบรมสั่งสอนด้วยการเอาใจใส่คอยเด็ก จนทำให้เด็กเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นคนที่มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม
2. ผู้บริหารจะทำอย่างไรก็ได้ ขอให้การปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียนได้อยู่ในระเบียบวินัย ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ตามระบบของทางราชการให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคมโรงเรียน วิทยุ โทรสาร (2526 : 268) กล่าวถึงหน้าที่ ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในการบริหารถึง 8 ประการ คือ
  1. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน
  2. การบริหารกิจการนักเรียน
  3. การบริหารงานวิชาการ
  4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน
  5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของ

โรงเรียน

6. การจัดการ เกี่ยวกับอาคารสถานที่บริเวณและพัสดุ ครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการ
8. การประเมินผลงาน

โรเบิร์ต เอส ฟิสก์ (Robert S. Fisk) อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์  
( 2525 : 18) สรุปภารกิจที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องดำเนินการมี 4 ประการ คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือ  
บริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้  
บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน (หัวข้อนี้ได้นำมาแยกเป็นภารกิจอีก  
อันหนึ่งในภายหลัง)

จากแนวคิดของนักบริหารและนักการศึกษาในเรื่องงานในหน้าที่ของผู้บริหาร  
โรงเรียน อาจสรุปภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. การบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้  
บริการ
5. การบริหารงานกิจการนักเรียน

งานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 5 ประการนี้ อาจกล่าวได้โดย  
สรุปดังนี้

#### 1. การบริหารงานด้านวิชาการ

งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน เพราะหน้าที่หลักของ  
โรงเรียน หรือสถาบันการศึกษา คือการให้ความรู้แก่ผู้เรียนด้านวิชาการ

เอกวิทย์ ฌ กลาง ผ.ป.ป. : 6) ได้ให้ความเห็นว่า งานบริหาร วิชาการ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำการ การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินผลมาตรฐานในโรงเรียนเพื่อปรับปรุงโรงเรียน ตลอดจนการตรวจเยี่ยม และนิเทศการศึกษาแก่โรงเรียน

สุทใจ เหล่าสุนทร (2505 : 7) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการ มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถาบันการศึกษาประเภทต่าง ๆ สถาบันจะดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการอ่อน สิ่งต่าง ๆ ด้านอื่น ๆ ก็จะอ่อนตามไปด้วย

นอกจากนั้น คำนวม บุญเพชรแก้ว และคณะ (2516 : 17) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถจัดดำเนินการในเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน ตารางสอน แบบเรียน การจัดชั้นเรียน อุปกรณ์การสอน ปรับปรุงการสอน นิเทศการสอน จัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร และนอกจากนี้ยังได้สรุปบทความหน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อหลักสูตรแก่ครู ควบคุมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร อย่างครบถ้วน วิเคราะห์หลักสูตร และเสนอแนะให้เห็นแก่ผู้บริหารชั้นสูงในการปรับปรุงหลักสูตร ประเมินผลการใช้หลักสูตร

พนัส หันนาคินทร (2513 : 49-50) ได้แบ่งการบริหารงานด้าน วิชาการออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้คือ

1. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดปรุมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน

2. เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหา ของหลักสูตร การแบ่งและการทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกหา แบบเรียน การจัดห้องสมุด การวัดผลการสอน

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ครูทั่วไป เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูมีความสามารถในการปรับปรุงการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้น และต้องติดตามประเมินผลการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด เพื่อจะได้ทราบข้อบกพร่องและหาทางแก้ไขต่อไป

## 2. การบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียน

งานบริหารบุคคล ถือเป็นหัวใจของการบริหาร งานทุกชนิดในหน่วยงานทุกประเภทจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นกับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

อมร รักษาสิทธิ์ (2514 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า งานบริหารบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การหนึ่ง นับแต่สรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การจึกชั้น และตำแหน่งงานตามหน้าที่ ปริมาณและความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง การจึกสวัสดิการ การปกครอง บังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน งานให้สินน้ำใจ รางวัล บำเหน็จบำนาญ หรือสมนาคุณเมื่อออกจากงานไป

สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 6-7) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการจึกงานเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งการให้พ้นไปจากการปฏิบัติ สุกิจ จุลละนันท์ (2512 : 102) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล หรือบริหารบุคคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้ประโยชน์ และบำรุงทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารบุคคล รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ต้องรู้จักบำรุงรักษาและพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ การบริหารจะไม่ได้ผลเลย ถ้าคนปราศจากคุณภาพ

### 3. การบริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

โรงเรียน คือ หน่วยหนึ่งของสังคมมีหน้าที่บริการและรับใช้สังคมในด้านการถ่ายทอดความรู้ และผลิตคนที่มีคุณภาพให้แก่สังคม โรงเรียนควรทำหน้าที่เป็นผู้นำของสังคม ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็อยู่ในสังคม เมื่อสังคมเปลี่ยนไป โรงเรียนจึงต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนตามไปด้วย ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงมีความสำคัญและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอยู่เสมอ อีเมอร์รี สตูปส์และคณะ (Emery Stoops, 1961 : 515-519) ได้กล่าวถึงหลักในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนว่า

1. ต้องรับข่าวและให้ข่าวแก่ชุมชน แดงให้ชุมชนทราบปัญหาและวิธีดำเนินงานของสถาบัน
2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
3. ให้ประชาชนมีความเข้าใจสถานศึกษาให้มากที่สุด
4. ต้องสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องตลอดไป
5. สถานศึกษาควรให้ข้อมูล หรือข่าวสารที่น่าสนใจ ง่ายต่อการเข้าใจ และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ถนอม มากะจันทร์ (2515: 234) ได้กล่าวว่า โรงเรียนกับชุมชน ต้องมีความสัมพันธ์ที่แยกจากกันและกันไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าทั้งโรงเรียนโดยไม่มีชุมชนอาศัยอยู่ โรงเรียนก็ไม่สามารถตั้งอยู่ได้ เพราะไม่มีคนจะเรียนในเวลาเดียวกัน ถ้ามีแต่ชุมชน ไม่มีโรงเรียน ชุมชนนั้นจะได้รับการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร โรงเรียนจะดำเนินงานไปตามลำพังโดยไม่มีใครคำนึงถึงสภาพการณ์ในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่นั้นไม่ได้ เพราะชีวิตของเด็กนักเรียนย่อมผูกพันอยู่กับวัฒนธรรม พื้นเพชีวิต ความเป็นอยู่ของผู้ปกครองนักเรียนอย่างซับซ้อน ฉะนั้น

โรงเรียนที่ค้ำยอมาให้วิชาความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี ที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิตในชุมชนได้ในอัตราที่เหมาะสม

ซัมซัน ( Sumption, 1966 : 104-106) ได้ให้ความเห็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยสรุปดังนี้

1. โรงเรียนจะต้องเสนอรายงานให้ชุมชนทราบ เกี่ยวกับกิจการข่าวสารของโรงเรียน
2. รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวจากภายนอก เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน
3. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนในระบบประชาธิปไตยที่จะต้องสนใจต่อการศึกษา
4. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการวางนโยบาย และเป้าหมายของการศึกษา และการพัฒนาการเรียนการสอน
5. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลางชุมชน ศูนย์การศึกษาและวัฒนธรรม
6. เสนอความรู้ทางด้านความก้าวหน้า และแนวโน้มใหม่ทางการศึกษา ให้ชุมชนทราบ ให้เกิดความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับสถาบัน
7. แก้อัศจรรย์ใจ และสิ่งที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนผิด ๆ ช่วยทำให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดี ทั่วความเชื่อถือ และนิยมยกย่อง

จากแนวคิดที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชนนั้น โรงเรียนควร เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โรงเรียนต้องบริการทั้งวิชาการและวิชาชีพแก่ชุมชน จะต้องให้การศึกษากแก่ทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องมีการแนะนำสถาบันเข้าไปสู่ชุมชน และดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ต้องมีความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมในชุมชนให้เจริญขึ้น

#### 4. การบริหารงานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ ชุกรการ การเงินและการให้บริการ

ภิญโญ สาขร (2516 : 312-313) ได้ให้ความเห็นว่า งานบริหาร ชุกรการ เป็นงานที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ คำนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน งานในค้ำนทะเลเบียนเอกสาร ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น การวางสอน ทะเบียนห้องเรียน ปฏิทินโรงเรียน เป็นต้น การทำทะเบียนครู และ เจ้าหน้าที่ในโรงเรียน การเก็บเอกสารทางวิชาการ เช่น หลักศูทร ระเบียบต่าง ๆ นอกจากนี้ งานชุกรการยังเกี่ยวข้องกับบัญชี การเสนอต่าง ๆ ของโรงเรียนอีกด้วย พันธ์ หันนาคินทร์ (2513 : 235-238) กล่าวว่า งานชุกรการเป็นการบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ก้องการหรือที่ใ้กว้างไว้ จุดหมายที่สำคัญคือ การให้การศึกษาแก่นักเรียน กังนั้น หัวใจของโรงเรียนก็คืองานค้ำน ที่เกี่ยวกับการสอน และการให้บริการแก่นักเรียนซึ่งถือเป็งานหลัก ส่วนการทำบัญชี การรักษาเงิน การจัดซื้อของใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการสอน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่จะ ทำให้สถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่น นอกจากนั้น พันธ์ หันนาคินทร์ ยังได้แบ่งงาน ชุกรการในโรงเรียนไว้คังนี้ คือ งานเกี่ยวกับสารบรรณ งานเกี่ยวกับการเงิน งานเกี่ยวกับการจัดห้างงบประมาณประจำปี งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ งานเกี่ยวกับทะเบียนของนักเรียนและการรายงานกิจการต่าง ๆ งานเกี่ยวกับการดูแล รักษาอาคารสถานที่ งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ และการติดต่อกับประชาชน งานเกี่ยวกับการจัดรักษาความปลอดภัยให้แก่นักเรียน การควบคุมตัวบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับ การสอน เช่น คนงาน ภารโรง

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ และความเข้าใจในงานชุกรการ การเงิน และบริการ เพราะงานนี้จะมีความสำคัญเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการเรียนการสอน สนับสนุนให้การ เรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

#### 5. การบริหารกิจการนักเรียน

ภิญโญ สาขร (2516 : 204-251) กล่าวว่า งานบริหารกิจการ นักเรียนเป็นการบริหารและนิเทศบรรคากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วน ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนในห้องเรียน ได้แก่ การดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อต่าง ๆ คังต่อไปนี้คือ



การจัดทำสำมะโนโรงเรียน และการทำนายปริมาณนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่ม และการเลื่อนชั้น รายงานเกี่ยวกับนักเรียนซึ่งได้แก่ ระเบียบ หรือทะเบียนนักเรียน และเวลามาเรียนของนักเรียน การดูแลให้นักเรียนรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน และปฏิบัติตามคำสั่งต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยเคร่งครัด บริการแนะแนว ให้คำปรึกษาแก่นักเรียน บริการการศึกษาแก่เด็กเพื่อช่วยเหลือเด็กเป็นพิเศษตามความพร้อม ความสามารถ เช่น เด็กเรียนเร็ว หรือเด็กมีปัญญา เพื่อวางแผนแก้ไขบริหารเกี่ยวกับสุขภาพต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน ได้แก่ สถานักเรียน ชมรมวารสาร การลูกเสือและอนุชาต การทัศนจร เป็นต้น เฟเบอร์ และ แชรร์รอน (Ferber and shearron, 1970 : 212-213) ได้ขยายขอบข่ายของการบริหารกิจการนักเรียนโดยแบ่งออกได้ดังนี้ สร้างและรักษาระเบียบและบัญชีเรียกชื่อนักเรียน สร้างเครื่องมือ วัสดุเพื่อปฐมนิเทศนักเรียน จัดบริการแนะแนว และให้คำปรึกษาหารือ จัดบริการด้านสุขภาพและอนามัย จัดทำระเบียบสะสมแต่ละคน จัดทำเครื่องมือประเมินความเจริญเติบโตของนักเรียน สร้างระเบียบวิธีการ เพื่อใช้กับนักเรียนที่ฝ่าฝืนระเบียบ

ฉะนั้น โรงเรียนควรคำนึงถึงคุณภาพนักเรียน ควรสร้างเสริมคุณลักษณะที่ดีแก่นักเรียนเพื่อออกไปรับใช้ประเทศชาติ เป็นพลเมืองที่ดีต่อประเทศชาติในโอกาสต่อไป

### สรุป

งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมา จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจถึงภาระหน้าที่ดังกล่าว การดำเนินงานต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เป็นสำคัญ การตัดสินใจสั่งการจะบรรลุเป้าหมาย ก่อประโยชน์ให้แก่หน่วยงานได้สูงสุด ผู้บริหารต้องเข้าใจเรื่องกระบวนการตัดสินใจสั่งการ องค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ตลอดจนมีเทคนิคการตัดสินใจสั่งการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 107-113) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ต่างกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ ผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา มีบทบาทในการตัดสินใจจากมากไปน้อยตามลำดับ ช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการต่างกัน นอกจากนี้พบว่าอุปสรรคในการตัดสินใจที่เป็นปัญหามากคือ ระบบราชการที่ล่าช้า ขับซ้อน นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

ประนอม บุญเนา (2521 : จ-ด) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในสวนกลาง พบว่าผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหาร 5 ประเภท คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน การให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในงานดังกล่าวในระดับมาก ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับ งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ ในระดับน้อยมาก แต่ครู-อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมาก และต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ งานบริหารทุกประเภทมากกว่าครู-อาจารย์ ในระดับความต้องการ ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับ งานวิชาการ

งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของครู ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานกิจการ นักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ไม่แตกต่างกัน

วินัย สมมิตร (2521 : จ-ด) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการใน วิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภท ในระดับมาก แต่ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก แต่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ในงานอีก 4 ประเภทที่เหลือในระดับน้อย

อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมาก แต่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน และการให้บริการ ในระดับปานกลาง ในการปฏิบัติจริง ปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับ งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับ งานบุคคล และงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ในระดับน้อยมาก

ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงาน วิชาการ งานบุคคล และงานธุรการ การเงินและการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของอาจารย์ ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหาร และอาจารย์ ไม่แตกต่างกัน ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ มากกว่าอาจารย์ทุกประเภท