

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษา ความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.2 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์
 - 1.4 ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงหรือต่ำ
 - 1.5 ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ
 - 2.1 ความหมายพฤติกรรม
 - 2.2 ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories)
 - 2.3 ความหมายของการตัดสินใจ
 - 2.4 รูปแบบการตัดสินใจ
 - 2.5 ประเภทของการตัดสินใจ
 - 2.6 ทฤษฎีการตัดสินใจ
 - 2.7 ความสำคัญของการตัดสินใจ
 - 2.8 กระบวนการตัดสินใจ
 - 2.9 เทคนิคและวิธีการตัดสินใจ
 - 2.10 ผู้บริหารกับการตัดสินใจ
 - 2.10.1 พฤติกรรมการตัดสินใจ
 - 2.10.2 การตัดสินใจทางการบริหาร
 - 2.10.3 การตัดสินใจทางการบริหารการศึกษา
 - 2.10.4 การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

3. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา
 - 3.1 ความหมายของการบริหาร
 - 3.2 ทักษะทางการบริหาร
 - 3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 3.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.5 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
 - 4.1 ข้อมูลทั่วไป
 - 4.2 สภาพการบริหารจัดการศึกษา
 - 4.3 ภารกิจของหน่วยงาน
 - 4.4 วิสัยทัศน์และพันธกิจ
 - 4.5 นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเรียกอีกอย่างว่า อีคิว หรือ EQ มาจากคำว่า Emotional Quotient คือ ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข อีคิวถือเป็นเรื่องใหม่ในแวดวงการศึกษาและจิตวิทยา เพราะเพิ่งได้รับความสนใจ และยอมรับในความสำคัญอย่างจริงจังเมื่อ 10 กว่าปีมานี้ เดิมเคยเชื่อกันว่า ความสามารถทางเชาวน์ปัญญา หรือ ไอคิว คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จ มีชีวิตที่ดีและมีความสุข ต่อมา นักจิตวิทยาเริ่มตั้งข้อสงสัยต่อความเชื่อความเข้าใจดังกล่าว เพราะไม่เชื่อว่าความสำเร็จและความสุขในชีวิตของคนๆ หนึ่งจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางเชาวน์ปัญญาแต่เพียงอย่างเดียว แต่เนื่องจากในระยะนั้นยังไม่มีข้อมูลจากการศึกษาวิจัยที่เพียงพอ ความคิดนี้จึงถูกละเลยไปอย่างน่าเสียดาย จนกระทั่ง ในปี ค.ศ.1990 Mayer & Salovey สองนักจิตวิทยาได้นำความคิดนี้มาพูดถึงอีกครั้ง โดยเอ่ยถึงความฉลาดทางอารมณ์เป็นครั้งแรกว่า “เป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่นสามารถ

แยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำในการคิดและกระทำ
 สิ่งต่างๆ จากนั้น Goleman นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ก็สานต่อแนวคิดนี้อย่าง
 จริงจังโดยได้เขียนเป็นหนังสือเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และ
 ได้ให้ความหมายของอีคิวว่า” เป็นความสามารถหลายด้าน ได้แก่ การเร่งร้ำตัวเองให้ไปสู่
 เป้าหมาย มีความสามารถควบคุมความขัดแย้งของตนเอง รอคอยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า
 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ไม่สบายต่างๆ มีชีวิตอยู่ด้วย
 ความหวัง หลังจาก หนังสือความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของ
 Goleman ออกสู่สาธารณชน ผู้คนก็เริ่มให้ความสนใจกับความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น
 ประกอบกับระยะหลังมีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์
 อีคิวหรือความฉลาดทางอารมณ์ จึงได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและ
 ความสุขในชีวิตมนุษย์ กลายเป็นเรื่องฮิตที่มาแรงแซงหน้าไอคิวไปในระยะหลัง นอกจากนี้คำ
 ว่า Emotional Quotient ที่เราเรียกว่า อีคิวแล้ว ยังมีคำอื่นๆ อีกหลายคำที่นักวิชาการใช้ใน
 ความหมายใกล้เคียงกัน เช่น Emotional Intelligence Emotional Ability Interpersonal
 Intelligence Multiple Intelligence (กรมสุขภาพจิต, 2543 ก, หน้า 1)

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotion Intelligence ซึ่งมักเรียกย่อๆ ว่า EQ
 หรือ EI เป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงมากหัวข้อหนึ่งในปัจจุบันมีผลต่อความสำเร็จในชีวิต
 ของมนุษย์ความฉลาดทางอารมณ์เป็นศักยภาพ ชีตความสามารถและทักษะที่ไม่เกี่ยวกับ
 ด้านสติปัญญา แต่มีผลให้บุคคลสามารถเอาชนะ สภาพตึงเครียดหรือแรงกดดันจาก
 สิ่งแวดล้อมได้ดี มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้
 กรมสุขภาพจิต (2548, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทาง
 อารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรู้จัก เข้าใจ ควบคุมอารมณ์ และปรับจิตใจ อารมณ์
 ของตนเองได้สอดคล้องกับวัยมีสัมพันธภาพที่ราบรื่น และมีความประพฤติปฏิบัติตนในการ
 อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมและมีความสุข ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านดี
 ด้านเก่งและด้านสุข

ศิริโฉม หนูมี (2548, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของ ความฉลาดทาง
 อารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลที่จะตระหนัก รับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึก
 ความคิด รวมถึงอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมและจัดการกับอารมณ์เมื่อ
 ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความขัดแย้งให้ผ่านพ้นไปได้อย่างเหมาะสมและถูกกาลเทศะ

รู้จักให้กำลังใจตนเอง รู้จักขจัดความเครียดและความคับข้องใจได้ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุข

กร ศิริโชควัฒนา (2551, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการบริหารอารมณ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ มีความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเองอย่างมีเหตุผล โดยไม่จำเป็นต้องเก็บกดเพื่อรอการระเบิดในภายหลังรู้จักจุดดีจุดด้อยของตัวเอง มีทัศนคติที่ดีต่อชีวิต มองโลกในแง่ดีสามารถจัดการกับความเครียดหรือแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบและรู้เท่าทัน หรืออธิบายอย่างง่ายๆ ว่า EQ ก็คือ ความสามารถในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและอย่างสร้างสรรค์นั่นเอง

สุภิญญา งามพริ้ง (2551, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก อารมณ์ความคิดของตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ใช้ความสามารถทางอารมณ์ของตนเองช่วยให้การดำเนินเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

อรุณี นิลสระคู (2551, หน้า 12-13) ได้สรุปความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักและเห็นใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นมี และความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีสุข เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ความขัดแย้งเพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ชีวิตและการทำงาน นั่นคือมีความสามารถในด้านดี ด้านเก่ง และมีสุข

รัชนี เอนกพีระศักดิ์ (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์หรือที่นิยม เรียกกันว่า EQ (Emotional quotient) หมายถึงความสามารถรู้จักทั้งอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น สิ่งสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอยู่ 2 ด้านด้วยกัน

ประการที่หนึ่งการเข้าใจตนเองได้ เข้าใจเป้าหมาย แรงบันดาลใจ
ปฏิกิริยา รวมถึงการเข้าใจพฤติกรรมของตนเอง

ประการที่สองคือเข้าใจคนอื่น รวมทั้งการเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นด้วย
จุมพจน์ เชื้อสาย (2553, หน้า 107) ได้ให้ความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ในการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น และดำรงชีวิตของตนเองได้

อย่างมีความสุขความสามารถทางด้านอารมณ์จะเป็นเรื่องที่ซับซ้อนได้เปลี่ยนแปลงได้ปรับปรุงได้และพัฒนาขึ้นมาใหม่ได้และความสามารถทางด้านอารมณ์ ยังเป็นภาวะทางจิตที่ทำให้เราดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข พัฒนาต่อยอดไปสู่ระดับอื่นๆ ได้

กัลยาภรณ์ อุดคำมี (2555, หน้า 24) ได้สรุปความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกทางพฤติกรรมได้เหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุขทั้งยังในชีวิตประจำวันและการทำงาน

สุภาภรณ์ เอกเผ่าพันธ์ (2556, หน้า 21) ได้สรุปความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้เข้าใจเหตุและผลของอารมณ์และความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นสามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในตนเองให้สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตัวเองและแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการเผชิญกับอุปสรรคและการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างปราศจากความกังวลและสามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนเองในการอยู่ร่วมกับคนอื่นได้

สุรีศรี วิศิษฐ์ศิลป์ (2556, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของ ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความฉลาดที่ของบุคคลในการแสดงศักยภาพทางอารมณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะของความมั่นคงทางอารมณ์ เข้าใจอารมณ์ และควบคุมอารมณ์ตนเองสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การมองโลกในแง่ดี สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น และสามารถดำเนินชีวิตไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

Bar-On (1997, p 145 อ้างถึงใน โยษิตา คงคาอินทร์, 2555, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะสังเกตอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและคนรอบข้างและทราบถึงความแตกต่างนั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้เพื่อนำความคิด และประพฤตินี้ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

Cooper & Sawaf (1997, p 42 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของ EQ ไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้ เข้าใจและประยุกต์ใช้พลังของตนเอง การรู้จักอารมณ์เป็นรากฐานของพลังงานข้อมูล การสร้างสายสัมพันธ์เพื่อการโน้มนำผู้อื่นได้

Mayer & Salovey (1997, p 10 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 11) ให้คำจำกัดความว่า EQ คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น มีความตระหนักรู้เท่าทันในอารมณ์เหล่านั้น และสามารถใช้ประโยชน์จากการตระหนักรู้ทางอารมณ์ และความรู้สึกเป็นแนวทางในการแสดงออกด้านความคิดและพฤติกรรมของบุคคลอย่างเหมาะสม EQ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรับรู้อารมณ์อย่างถูกต้อง ชื่นชมและการแสดงออกอย่างเหมาะสมนอกจากนั้น ยังสามารถประเมินและแยกแยะอารมณ์ส่งผลต่อความคิด และความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งความสามารถควบคุมอารมณ์เพื่อพัฒนาสติปัญญาและอารมณ์

Goleman (1998, p 317 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของ EQ ชัดเจนขึ้นกว่าปี ค.ศ. 1995 ว่าหมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นเพื่อการสร้างแรงจูงใจตนเองบริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ของตนเอง และอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์อื่นๆ ได้ โดยเขาเชื่อว่าความฉลาดทางด้านอารมณ์นั้นแตกต่างจากความฉลาดทางด้านสติปัญญา (IQ) แต่เสริมเกื้อกูลกัน คนที่เก่งแต่หนังสือแต่ขาด EQ มักจะทำงานให้คนที่ระดับ IQ ต่ำกว่าตน แต่มีความเป็นเลิศทางด้านความฉลาดทางอารมณ์

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้น สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เป็นศักยภาพและขีดความสามารถที่จะจัดการอารมณ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้
 ทศพร ประเสริฐสุข (2542, หน้า 15 อ้างถึงใน ทศนีย์ ดีเลิศ, 2551, หน้า 63-66) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 15 คุณลักษณะ ที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน ซึ่งมีความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
 - 1.1 ความสามารถในการเข้าใจสภาวะอารมณ์ของตน
 - 1.2 มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกของตนเอง
 - 1.3 การตระหนักรู้งาน คือ มีสติ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น
 - 2.2 มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น
 - 2.3 ตระหนักรู้เท่าทันในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
 3. ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย
 - 3.1 ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง
 - 3.2 เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ และสามารถตีความได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง
 - 3.3 มีความยืดหยุ่น ในความคิด และความรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดี
 - 3.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี
 4. มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย
 - 4.1 การจัดการกับความเครียด บริหารความเครียด
 - 4.2 ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี แสดงออกได้อย่างเหมาะสม
 5. การจูงใจตนเอง และสภาวะทางอารมณ์ ได้แก่
 - 5.1 การมองโลกในแง่ดี
 - 5.2 การแสดงออก และมีความรู้สึกเป็นสุข ที่สามารถสังเกตเห็นได้
 - 5.3 สร้างความสนุกสนานให้เกิดขึ้นกับตนเองและผู้อื่น
- กรมสุขภาพจิต (2543 ข, หน้า 2-3) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ จากแนวคิดของ Goleman ที่มีองค์ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความดี ความเก่งและความสุข
- ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ แสดงออกอย่างเหมาะสม
- ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม ความสามารถในการรับผิดชอบต่อ รู้จักการให้ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง สร้าง

ขวัญและกำลังใจให้กับตนเองได้ มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา รับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเองพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ความภูมิใจในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง ความพึงพอใจในชีวิต รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ ความสงบทางใจ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย มีความสงบทางจิตใจ

กรมสุขภาพจิต (2546, หน้า 2-3) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ที่ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ คือ ด้านดี ด้านเก่ง ด้านสุข โดยให้ความหมายในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบ ซึ่งมีรายละเอียด คือ

1.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง เช่น รู้อารมณ์ และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น เช่น ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความสามารถในการรับผิดชอบ เช่น รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง เช่น รู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เช่น รับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น

2.3 ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เช่น รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและแสดง

ความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุขมีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิตและมีความสุขสงบทางใจ

3.1 ความภูมิใจตนเอง เช่น เห็นคุณค่าในตนเอง เชื้อมั่นในตนเอง

3.2 ความพึงพอใจในชีวิต เช่น รู้จักมองโลกในแง่ดีมีอารมณ์ขัน พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 ความมีความสุขสงบทางใจ เช่น มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย มีความสงบ

สุเทพ พงศศรีวัฒน์ (2544, หน้า 23 อ้างถึงใน โยชิตา คงคาอินทร์, 2555, หน้า 41) ได้ให้คำจำกัดความในแง่ของประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า มี 5 องค์ประกอบต่อไปนี้

1. การรู้จักอารมณ์ตนเอง หรือการตระหนักรู้ในตนเอง เขาใจความรู้สึกที่เกิดขึ้น สามารถแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในดานจิตใจ

2. การจัดการกับอารมณ์เป็นความสามารถในการควบคุมการวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจถึงผลของความลมเหลวที่ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองจะมีแต่ความรู้สึกซึมเศร้าหมดหวัง ทอแท้ ในขณะที่คนซึ่งมีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะต่อปัญหาต่างๆ และรู้จักแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติได้

3. การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์ให้เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายและเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่างๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในดานนี้มักเป็นคนที่มีความตื่นตัวและประสบความสำเร็จ เสมอไม่ว่าจะกระทำในสิ่งใด

4. การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถในดานนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อน ในการเข้าใจวาผู้ต้องการอะไร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดี โดยเฉพาะอาชีพที่เกี่ยวข้องของการให้ความช่วยเหลืออาหารต่อผู้อื่น เช่น ครู นักจิตวิทยา เป็นต้น

5. ความสามารถในการจัดการดานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถและทักษะในการจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นในทางที่เหมาะสม ทำให้ตน

เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นผู้นำที่สามารถ บุคคลที่มีความรู้สูงในด้านนี้มักจะประสบ
ความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ราบรื่นและเป็นที่ยอมรับ
ชอบของบุคคลอื่น

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นการคิดเพื่อแก้ปัญหา ใช้ในทาง
สร้างสรรค์และนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ รู้จักอารมณ์ตนเอง เข้าใจความรู
สึกของผู้อื่น ใช้อารมณ์เกื้อหนุนความคิดมีทักษะทางสังคม สามารถสร้างความสัมพันธ์
กับผู้อื่นทำให้ผู้อยู่รอบข้างมีความสุข

กรมสุขภาพจิต (2545, หน้า 145-152 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551,
หน้า 63-65) ได้กำหนดองค์ประกอบ หรือกรอบโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ ไว้
3 ด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข ดังตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ ของกรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต. 2545,
หน้า 145-146)

วัยก่อนเรียน (3-5 ปี)	วัยเรียน (6-12 ปี)	วัยรุ่น-วัยผู้ใหญ่ (12-60 ปี)
1. ด้านดี 1.1 รู้จักอารมณ์ - รู้จักอารมณ์ของตนเอง และการแสดงออกทาง อารมณ์ 1.2 มีน้ำใจ - รู้จักแสดงความสนใจ แบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่น 1.3 รู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด - อะไรควร อะไรไม่ควร	1.1 ควบคุมอารมณ์ - ยับยั้งอารมณ์ตนเองได้ 1.2 ใส่ใจและเข้าใจอารมณ์ ผู้อื่น - เข้าใจอารมณ์ผู้อื่น 1.3 ยอมรับผิด - รับผิดชอบการกระทำของ ตัวเอง รู้ว่าอะไรดีอะไรไม่ดี	1.1 ควบคุมอารมณ์ - ควบคุมความต้องการและ พฤติกรรมของตน 1.2 เห็นใจผู้อื่น - แสดงความผูกพัน กับผู้อื่น 1.3 รับผิดชอบ - รู้จักรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และส่วนรวม

ตาราง 1 (ต่อ)

วัยก่อนเรียน (3-5 ปี)	วัยเรียน (6-12 ปี)	วัยรุ่น-วัยผู้ใหญ่ (12-60 ปี)
<p>2. ด้านเก่ง</p> <p>2.1 กระตือรือร้น/สนใจใฝ่รู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนใจใฝ่รู้ในสิ่งแวดล้อมรอบตัวโดยการซักถามหรือการกระทำด้วยตนเอง 	<p>2.1 มุ่งมั่นพยายาม</p> <ul style="list-style-type: none"> - มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ <p>2.2 ปรับตัวต่อปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - กล้าที่จะเผชิญปัญหา 	<p>2.1 มีแรงจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นตนเองให้ฝ่าฟัน - กระตุ้นตนเองให้ฝ่าฟันได้สำเร็จ
<p>2.2 ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยอมรับและยืดหยุ่นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง <p>2.3 กล้าพูดกล้าบอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - กล้าพูด กล้าบอกถึงความรู้สึกความต้องการหรือเรื่องราวต่างๆ กับผู้อื่น 	<p>2.3 กล้าแสดงออกอย่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - กล้าที่จะบอกเล่าความรู้สึกและความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเหมาะสม 	<p>2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - กล้าตัดสินใจแลจัดการกับปัญหาอย่างเหมาะสม <p>2.3 สัมพันธภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารทั้งการบอกเล่าและการโต้แย้ง
<p>3. ด้านสุข</p> <p>3.1 มีความพอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกพอใจที่เกิดจากการได้รับความรัก ความสนใจ และความชื่นชมจากผู้อื่น <p>3.2 อบอุนใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการดูแลปกป้องคุ้มครอง <p>3.3 สนุกสนานรื่นเริง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนุกสนาน กับการเล่น การทำกิจกรรมตามลำพัง และการทำร่วมกับผู้อื่น 	<p>3.1 พอใจในตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกว่าตนเองเก่ง และมีคุณค่าเมื่อประพฤติปฏิบัติดี หรือทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ และได้รับคำชมเชย <p>3.2 รู้จักปรับใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้สึกพึงพอใจ ที่เกิดจากการปรับ หรือยืดหยุ่น ความต้องการของตัวเอง <p>3.3 รื่นเริงเบิกบาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการสร้างความสนุกสนาน 	<p>3.1 ภูมิใจในตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเมื่อทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ แม้จะไม่ได้รับคำชมเชยจากผู้อื่น <p>3.2 พอใจในชีวิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้สึกที่เกิดจากการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสม และการคิดทางบวก <p>3.3 สุขสงบทางใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้สึกเป็นสุขที่เกิดจากการทำดี

กร ศิริโชควัฒนา (2551, หน้า 23-31) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของ ความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง หมายถึง การรู้ให้เท่าทัน อารมณ์ที่เกิดขึ้นในทุกขณะของตน เช่น หากเรากำลังโกรธเราก็สามารถรู้ว่าเราโกรธกำลัง โกรธอยู่ ซึ่งก็จะทำให้สามารถควบคุมตัวเองได้ในระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากเราไม่รู้เท่าทัน ตัวเองก็อาจไว้วางใจ โกรธเป็นเพื่อนเป็นไฟและทำลายล้างทุกอย่างที่ขวางหน้าด้วยไฟแห่ง ความโกรธได้ การรู้จักรู้จักใจตนเองจะทำให้เราไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ในแง่ร้ายต่างๆ เช่น อารมณ์โกรธ อารมณ์เกลียด อารมณ์น้อยใจ อารมณ์ผิดหวัง ฯลฯ

นอกจากเราจะรู้เท่าทันไปกับอารมณ์ต่างๆ ได้แล้ว ขณะเดียวกันเรายัง สามารถเรียนรู้และรู้จักความเป็นตัวเองมากขึ้น รู้จักข้อดีข้อด้อยของตนเอง รู้จักประเมิน หรือให้คะแนนตนเอง ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นรากฐานของความภูมิใจและมั่นใจในตัวเองของคน นั้น

2. มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ หมายถึง การ เรียนรู้ที่จัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตัวเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยวิธีการนั้น จะเป็นการให้ความสำคัญในเรื่องของอารมณ์ที่เกิดขึ้น และมีการปรับภาวะของอารมณ์ให้อยู่ในความสมดุลและถูกทิศถูกทาง เช่น หากเรามีอารมณ์โกรธอยู่ในขณะนั้นเราก็สามารถ ที่จะจัดการกับอารมณ์ของเราได้อย่างเหมาะสม โดยการปรับอารมณ์ของเราจากร้อนให้ เย็นลง มีการแสดงออกด้วยคำพูดที่สร้างสรรค์และทำให้ความโกรธขึ้นลดน้อยถอยลง หาก เรามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีก็สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการ แสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่น การพูดจาที่ไม่สุภาพหรือประชดประชัน เหยียดหยัน การปาข้าวปาของ การทุบตีทำร้ายร่างกายผู้อื่น นอกเหนือจากความสามารถ ในการจัดการอารมณ์ของตนเองแล้ว ยังต้องประกอบไปด้วยคุณธรรม โดยควรมีคุณธรรม ควบคุมไปกับการเป็นคนเก่งมีความสามารถ เพราะหากเป็นเพียงแค่คนเก่งนั้นก็คงไม่มี ความหมายอะไรนัก

นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบและไว้วางใจได้หากได้รับ มอบหมายงานหรือหน้าที่ใดๆ ก็ตามย่อมสมควรทำให้ได้ตามที่ตนรับมอบหมายมา โดยงาน ที่ทำออกมานั้นควรมีคุณภาพและเสร็จสิ้นในระยะเวลาที่กำหนด รวมไปถึงการที่เป็นคนมี ระเบียบวินัยในตัวเองสูงอีกด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์หรือแนวความคิดใหม่ๆ ที่แตก แขนงออกไปย่อมทำให้คนผู้นั้นมีความสนใจ เป็นที่กล่าวขาน ยอมรับและต้องการตัวของ คนในสังคมนั้นๆ หรืออาจก้าวไกลไปสู่สังคมโลกได้ง่ายๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดใหม่ๆ

ส่วนท้ายที่สุดก็คือการมีความสามารถในการปรับตัวนั่นเอง ซึ่งการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมต่างๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญมากคนเราจะอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขและมีคุณภาพย่อมมาจากการปรับตัวที่ดีเป็นหลัก และการปรับตัวจะเป็นเหมือนกระจกที่สะท้อนว่าเราเรียนรู้ในตนเองและผู้อื่นได้ดีมากน้อยแค่ไหนด้วย

3. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง ซึ่งมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างมีความสุข และราบรื่นสร้างสรรค์ การที่คนส่วนใหญ่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น จะทำให้การทำงานหรือร่วมมือกันในสังคมหรือในกลุ่มเอื้อประโยชน์ต่อกัน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งแบ่งแยกกันได้มาก และจะเกิดความรัก ความสามัคคีกันในหมู่คณะหรือชุมชนนั้นๆ ด้วย ขาดเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สังคมที่ดำเนินอยู่ก็อาจกลายเป็นสังคมที่มีความแตกแยกขัดแย้งกันได้สูง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น จะต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้อง เหมาะสมเข้าใจได้ง่าย และมีความชัดเจน ต้องมีทักษะทางสังคมที่ดีและต้องมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งได้ด้วย โดยไม่ควรรู้จักลดความขัดแย้งแตกแยกในกลุ่มของตน หากมีปัญหาก็สามารถเข้าช่วยไกล่เกลี่ยได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม

4. มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เป็นความสามารถที่เราควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง หากต้องการอยู่อย่างมีความสุขในสังคมอย่างราบรื่นและสร้างสรรค์ ช่วยลดปัญหาการเกิดความขัดแย้งในสังคมรวมถึงอาชญากรรมเลวร้ายต่างๆ อีกด้วย หากเรามีความเข้าอกเข้าใจกันจะทำให้ช่องว่างของความแตกต่างแบ่งชนชั้นแคบลง เอาใจเขามาใส่ใจเรามากขึ้น และเห็นปัญหาของผู้อื่นเป็นปัญหาที่ตนสมควรต้องช่วยแบ่งเบาหรือยื่นมือเข้าช่วยเหลือและสิ่งนี้จะช่วยลดความขัดแย้งและลดคดีอาชญากรรมได้มาก โดยการแสดงออกที่ปรากฏนั้นจะเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผลมากกว่าที่จะใช้อารมณ์หรือความรุนแรง รวมทั้งยังช่วยลดการเก็บกักอารมณ์จนกลายเป็นความเก็บกดหรือไม่กล้าแสดงออกได้อีกด้วย

5. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้ หมายถึง มีความสามารถในการรู้จักและทำความเข้าใจกับอารมณ์และความต้องการของตัวเองว่าเรานั้นมีความต้องการมีความปรารถนาอะไรบ้าง และสามารถจัดการกับความต้องการหรือความปรารถนาเหล่านั้นให้เป็นจริงขึ้นได้ โดยส่วนใหญ่แล้วจะต้องอาศัยความอดทน รู้จักการรอคอยเวลาและความสำเร็จ

5.1 รู้จักมองโลกในแง่ดี ไม่เคร่งเครียดกับปัญหาหรือการดำเนินชีวิตจนเกินไป ซึ่งจะทำให้สามารถยืนอยู่บนโลกได้อย่างเข้าใจ และมีความสุข รู้ว่าเวลาไหนควรเล่นเวลาไหนควรจริงจังกับชีวิตรู้จักการปล่อยวางในเรื่องอะไรที่ควรปล่อยวางเมื่ออะไรๆ ไม่เป็นไปอย่างใจหวัง

5.2 มีความซื่อสัตย์หรือจงรักภักดี ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของครอบครัว คนใกล้ชิด เพื่อนฝูง คนรัก หรือกับองค์กรใหญ่ๆ ที่ตนทำงานร่วมอยู่ด้วยก็ตาม

5.3 มีความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้ผู้คนนั้นมีความพิเศษที่แตกต่างไปจากผู้อื่น และการพัฒนาความคิดใหม่ๆ ของตนนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยเกื้อปรารภของตนเองเป็นผลในเร็ววันได้อย่างใจหวัง

5.4 มีพลังอันแรงกล้า ที่จะทำให้ความต้องการปรารถนาของตนให้เป็นความจริงได้ มีความพยายามในการต่อสู้ฟันฝ่าให้ได้มา หากล้มแล้วจะลุกขึ้นสู้ใหม่ โดยไม่มีการย่อท้อต่อความยากลำบากหรือความล้มเหลวใดๆ

5.5 มีความพยายาม ที่จะไปให้ถึงมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศที่ตนเองตั้งเอาไว้ ซึ่งพฤติกรรมที่ว่านี้มักมาจากการอบรมสั่งสอนที่ดี การให้ความรักความอบอุ่นอย่างถูกต้องและพอเพียง การสอนให้รู้จักถึงความสำคัญของระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ในส่วนต่างๆ เช่น การที่คนคนหนึ่งทำคะแนนสอบได้ดีแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับชัยชนะมากนักกลับสนใจในเรื่องที่ตนว่าสามารถทำคะแนนสอบได้ตามที่ตั้งมาตรฐานเอาไว้ในใจแล้วและไม่ได้หลงระเหิงกับคำเยินยอของครูและพ่อแม่ รวมทั้งยังไม่ได้ตั้งความหวังไว้ว่าตนจะต้องได้ข่าวของเงินทองอะไรจากพ่อแม่หากทำคะแนนได้ดีอีกด้วย

Sternberg (1996, p 127 -147 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 13-14) ได้เสนอแนวคิดของ EQ ในแง่ของความฉลาดทางอารมณ์ในลักษณะ ดังนี้

1. การคิดเพื่อแก้ปัญหา (Analytical thinking) มีวงจรเป็น 6 ขั้น คือ การตระหนักรู้ปัญหาการนิยามปัญหา พัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา จัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและประเมินผลการแก้ปัญหานั้นยังสามารถกระตุ้นตนเองในการแก้ปัญหาให้เผชิญหน้ากับปัญหา วิเคราะห์ปัญหาด้วยความระมัดระวังและใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ในการหาทางแก้ปัญหานั้น

2. ความฉลาดในทางสร้างสรรค์ (Creative intelligence)

มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาและการสร้างโครงสร้าง แม้แบบมีสมมติฐานของคำถาม และกระตุ้นคนอื่นๆ ให้ตอบคำถามแสวงหาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความ

กระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและทบทวนปัญหาและช่วยคนอื่น ๆ ด้วย อดทนต่อความไม่
แน่ใจ เข้าใจปัญหา เผลอหน้ากับปัญหาที่มีความต้องการที่จะพัฒนาตระหนักถึง
ความสำคัญของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม

3. ความฉลาดในการนำความรู้มาประยุกต์ (Practical intelligence) ใช้ใน
โลกของความเป็นจริง เป็นความสามารถในการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาใน
ชีวิตจริงได้ในลักษณะทั้ง 3 ด้านนี้ สเติร์นเบิร์ก (Sternberg) กล่าวว่า เฉพาะในด้านที่ 1
คือ การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่แบบวัด IQ ให้ความสำคัญในการวัด แต่สำหรับ EQ จะต้องมีทั้ง
3 ด้าน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ความเห็นว่า EQ จะมีความเกี่ยวข้องกับ
ด้านที่ 2 และด้านที่ 3 คือ ความฉลาดในทางสร้างสรรค์ และความฉลาดในการนำความรู้
มาประยุกต์

Bar-on (1997, p 31 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 18) ได้เสนอ
แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 15
คุณลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน ซึ่งเป็นความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อย
ดังนี้
 - 1.1 ความสามารถในการเข้าใจภาวะอารมณ์ของตน
 - 1.2 มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน
 - 1.3 การตระหนักรู้อาน คือ มีสติ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
 - 2.2 มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น (Concern)
 - 2.3 ตระหนักรู้เท่าทัน ในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
3. ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย
 - 3.1 ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน
 - 3.2 เข้าในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถตีความได้ถูกต้อง ตรงตาม
ความเป็นจริง
 - 3.3 มีความยืดหยุ่น ในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี
4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้าได้เป็น
อย่างดี
 - 4.1 มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด

- 4.2 การจัดการกับความเครียด บริหารความเครียด
- 4.3 ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี แสดงออกได้อย่างเหมาะสม
- 5. การจูงใจตนเองและสภาวะทางอารมณ์ ได้แก่
 - 5.1 การมองโลกในแง่ดี
 - 5.2 การแสดงออกและมีความรู้สึกที่เป็นสุขที่สามารถสังเกตเห็นได้
 - 5.3 สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่น

Cooper and Sawaf (1997, p 125 อ้างอิงใน พิมใจ วิเศษ, 2554, หน้า 18)

ได้เสนอรูปแบบของความฉลาดทางอารมณ์ ที่เรียกว่า EQ Map ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้รอบทางด้านอารมณ์ (Emotional Literacy) เป็นลักษณะที่ทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตน ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ทางอารมณ์ซึ่งเป็นการรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกตรงตามความเป็นจริง การสร้างพลังอารมณ์ซึ่งเป็นการรวบรวมอารมณ์ทำให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์ การตระหนักรู้ในอารมณ์ การรับทราบผลย้อนกลับของอารมณ์ การหยั่งรู้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบและการสร้างสัมพันธ์เชื่อมโยง

2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotional Fitness) เป็นลักษณะของผู้ที่มีสุขภาพจิตที่ดี และใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ประกอบด้วย การรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง มีความเชื่อ ศรัทธาและมีความยืดหยุ่น มีการสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่พอใจที่จะอยู่กับที่และมีความสามารถในการกลับสู่สภาพปกติ

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional Depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและการงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย ความผูกพันในงาน รับผิดชอบและมีสติ การมีเป้าหมายและศักยภาพที่ชัดเจน การมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ ยึดหลักจริยธรรม รักษาคำพูดและรักษามาตรฐานของตน ยอมรับข้อผิดพลาดของตนอย่างเปิดเผย มีความสามารถโน้มน้าวใจ บุคคลอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจ

4. ความกลมกลืนและความไปกันได้ทางอารมณ์ (Emotional Alchemy) เป็นการใช้อารมณ์เพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเผชิญปัญหาและความกดดัน ประกอบด้วย การแสดงออกด้านการหยั่งรู้ การคิดใคร่ครวญ การสังเกตเห็นโอกาสและการสร้างอนาคต

Mayer & alovey (1997, p 10-11 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า

16-17) เสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ (Perception) การประเมิน (Appraisal) การแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Expression) ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถในการบอกอารมณ์และความรู้สึกของตนเองได้
 - 1.2 ความสามารถในการระบุอารมณ์ของผู้อื่นได้ โดยดูจากการอ่านงานออกแบบงานศิลป์ ภาษาเสียง พฤติกรรมและรูปภาพต่างๆ
 - 1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม แสดงความต้องการได้สอดคล้องกับความรู้สึก
 - 1.4 ความสามารถในการจำแนกรู้สึกต่างๆ ที่ตรงกันข้ามได้ อย่างว่า ถูกหรือผิด จริงหรือไม่จริง
2. การใช้อารมณ์เกื้อหนุนความคิด (Emotional facilitation of thinking) ประกอบด้วย
 - 2.1 การใช้อารมณ์ในการจัดลำดับความคิดโดยชี้ให้เห็นความสำคัญก่อนหลัง
 - 2.2 การใช้อารมณ์เป็นประโยชน์ในการส่งเสริม และเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจ และจดจำความรู้สึกต่างๆ ได้
 - 2.3 การใช้อารมณ์ที่เปลี่ยนไปทำให้เกิดมุมมองที่กว้างหลากหลายมากขึ้น จากการมองสิ่งต่างๆ ในแง่ดีเกินไป ไปสู่การมองในด้านอื่นๆ ด้วย
 - 2.4 การเกิดภาวะอารมณ์ที่หลากหลาย ทำให้สามารถมองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหาความรู้สึกเป็นสุข ทำให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล
3. การเข้าใจ วิเคราะห์และใช้ความรู้จากอารมณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย
 - 3.1 ความสามารถในการระบุอารมณ์ และสามารถเห็นความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม
 - 3.2 ความสามารถในการตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากอารมณ์อีกอารมณ์หนึ่ง เช่น ความเสียใจเนื่องมาจากความสูญเสียสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
 - 3.3 ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน
 - 3.4 ความสามารถในการเข้าใจความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เช่น เปลี่ยนจากความโกรธมาเป็นความพอใจ หรือจากความโกรธมาเป็นความละอาย

4. การรับรู้และควบคุมอารมณ์เพื่อส่งเสริมความมั่งคั่งทางอารมณ์ และสติปัญญาประกอบด้วย

4.1 ความสามารถในการเปิดใจกว้างยอมรับต่อความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นได้

4.2 ความสามารถในการปลดปล่อยตนเองจากสภาวะอารมณ์ โดยพิจารณาจากข้อมูลและประโยชน์ที่จะได้รับ

4.3 ความสามารถในการพิจารณาภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น รู้ว่าความรู้สึกหรืออารมณ์เหล่านั้น มีความชัดเจน มีเหตุผล เป็นปกติ และส่งผลต่อตนเองและผู้อื่นอย่างไร

4.4 ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น ได้สามารถลดควบคุมอารมณ์ไม่ดี และแสดงออกซึ่งอารมณ์ที่ดีได้อย่างเหมาะสม ไม่ปิดเป็นนหรือแสดงออกเกินความจริง

Shapiro (1997, p 5 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 14) ได้นำ แนวความคิดของนักจิตวิทยา สโลเวย์ (Salovey) แห่งมหาวิทยาลัยเยล และเมเยอร์ (Mayer) แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์กเกี่ยวกับ EQ มาเขียนหนังสือเกี่ยวกับวิธีการอบรมเลี้ยงดูบุตรให้มี EQ สูง ซึ่งเป็นการแนะนำพ่อแม่ให้เลี้ยงบุตร ส่งเสริมพัฒนาการความฉลาดทางอารมณ์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ซึ่ง ซาปิโร ได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ ดังนี้

1. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)
2. การแสดงอารมณ์ร่วมกับการเข้าใจความรู้สึก (Expressing and understanding feelings)
3. การควบคุมตนเองได้ (Controlling one's temper)
4. มีความมั่นใจในตนเอง มีอิสระในการคิด (Independence)
5. มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
6. ทำดีเสมอต้นเสมอปลาย (Being well – liked)
7. การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal problem solving)
8. มีความอดทน มั่นคง (Persistence)
9. แสดงความเป็นมิตร (Friendliness)
10. มีใจเมตตา (Kindness)
11. มีความนับถือตนเองและผู้อื่น

Goleman (1998, p 93-102 อ้างถึงใน โยชิตา คงคาอินทร์, 2555, หน้า 40) ได้ปรับปรุงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์อย่างละเอียดมากขึ้น และได้เสนอแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self-awareness) คือ การที่บุคคลรู้ว่าตนรู้สึกอย่างไรในขณะนั้น สามารถบอกความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเปิดเผย รู้ว่าการเกิดอารมณ์ของตนเองมีสาเหตุมาจากสิ่งใด และมีผลต่อตนเองผู้อื่นและการปฏิบัติงานอย่างไร รู้สาเหตุของความวิตกกังวลความคับข้องใจ มีสติรู้อยู่ตลอดเวลา รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง มีความมั่นใจในตนเองสามารถตัดสินคุณค่าของสิ่งต่างๆ ได้อย่างมั่นใจ

2. การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Self-regulation) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นได้อย่างเหมาะสม สามารถคิดอย่างมีเหตุผล ยอมรับและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ใช้คำพูดอย่างระมัดระวังเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ยอมรับความล้มเหลว และหาทางออกได้อย่างสมเหตุสมผล

3. การจูงใจตนเอง (Motivation) คือ การใช้พลังความรู้สึกภายในเพื่อเป็นแรงกระตุ้นเตือนให้ตนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยไม่คำนึงถึงสิ่งจูงใจภายนอก เช่น เงินหรือสิ่งตอบแทนอื่นๆ มีความพอใจที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถสร้างทางเลือกใหม่ในการทำงานที่จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายที่ดี มองโลกในแง่ดีไม่ท้อถอยต่ออุปสรรคและความล้มเหลว

4. การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) คือ การรับรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น สามารถรับรู้ สนใจเข้าใจในแง่คิดทัศนคติของผู้ที่อยู่รอบข้าง ตัดสินใจทำสิ่งใดโดยคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นไม่ใช้ความคิดของตนเป็นหลัก

5. การมีทักษะทางสังคม (Social skill) คือ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถเป็นมิตรกับบุคคลได้ทุกประเภท มีความสามารถในการพูดโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามกับสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานและความสามัคคีในหมู่คณะ สามารถทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความสุข

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ จำแนกเป็น 2 ลักษณะกว้างๆ คือ การรู้จักอารมณ์ของตนเอง ซึ่งนำไปสู่การเข้าใจตนเองดีขึ้นและการรู้จักอารมณ์ของผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองต่ออารมณ์และความต้องการของผู้อื่นได้ ส่งผลให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขและสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้อุปกรณ์ประกอบตามแนวคิดของกรมสุขภาพจิต ซึ่งประกอบด้วย

องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านดี ด้านเก่งและด้านสุข มาศึกษาเพราะเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารและเป็นลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ที่สอดคล้องกับสภาพการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์

ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลในการตระหนักถึงการใช้ปัญญากำกับอารมณ์ของตนเองและการใช้ปัญญาในการบริหารอารมณ์ผู้อื่น

วีระวัฒน์ ปันนิยามัย (2542, หน้า 34-37 อ้างถึงใน ทศนีย์ ดีเลิศ ,2551, หน้า 61-63) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่ประยุกต์เข้าสู่ชีวิตประจำวัน และงานในหน้าที่ดังนี้

1. พัฒนาการด้านอารมณ์บุคลิกภาพของเด็ก ความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทในการกำหนดบุคลิกภาพที่พึงปรารถนา สร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย สร้างความสามารถในการปรับตัว ในการแก้ไขปัญหาคความเครียดและแรงกดดันในชีวิต
2. การสื่อสารและการแสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น
3. การปฏิบัติงาน ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนเกื้อหนุนการยอมรับความคิดริเริ่มก่อให้เกิดการสร้างสรรคผลงานที่ดี
4. การให้บริการ ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนทำให้ยอมรับความต้องการของผู้อื่นและสามารถตอบสนองได้ดี
5. การบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จักใช้คน และครองใจคน ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ และพัฒนาคนสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ

วีระวัฒน์ ปันดินามัย (2544, หน้า 34-35 อ้างถึงใน อรุณี นิลสระคู, 2551, หน้า 20) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนให้มนุษย์คิดได้อย่างชาญฉลาดและมีความสุขกับความคิดอ่านมากขึ้น ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีจะเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความคิดอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ของตนและของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้อื่นเป็นสุข ความฉลาดทางอารมณ์ ถือเป็นการเรียนรู้จักอารมณ์ความรู้สึกของตนให้ตระหนัก มีสติ รู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการเรียนรู้พูดคุยภายในตน บริหารจัดการอารมณ์ ภาวะอารมณ์ อุปนิสัยใจคอของตนไปในทางที่

สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองในทางที่สร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นการนำเอาอารมณ์ของตนออกมาติดต่อกับผู้อื่น (interpersonal Relations) ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการสื่อสาร ความเก่งคน ความเข้าอกเข้าใจคน เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) และเป็นบุคคลที่รักษาความสมดุลของเหตุกับอารมณ์ บริหารจัดการความสัมพันธ์งานในหน้าที่ของตนกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีงานก็ได้ผล คนก็ไม่เสียความรู้สึก

ภูริพรรณ ทวีชาติ (2549, หน้า 65-66) กล่าวถึง ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ในด้านต่างๆ เช่น ความสำคัญต่อความรักและครอบครัว ความสำคัญต่อการเรียนและความสำคัญต่อการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ต่อตนเองเป็นที่ยอมรับว่าจิตใจมีผลต่อร่างกายและความเครียด คือ บ่อเกิดที่สำคัญของโรคภัยไข้เจ็บหลายชนิด ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น โรคแผลในกระเพาะ โรคไมเกรน โรคความดันโลหิตสูงไปจนถึงโรคร้ายอย่างมะเร็ง หากเรามีอารมณ์ดีย่อมส่งผลให้ร่างกายแข็งแรงตามไปด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้คนมองโลกในแง่ดี มีความสุข มีความพึงพอใจและยอมรับได้กับสภาพที่เป็นอยู่

2. ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ต่อครอบครัวครอบครัวจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ต้องอาศัยความรักความเข้าใจ และยอมรับได้ในข้อบกพร่องของผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์จึงมีผลอย่างมากต่อความสงบสุขในบ้านหรือชีวิตคู่ปัญหาความแตกแยกหย่าร้างที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนเป็นต้นตอมาจากการไม่พยายามทำความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน และยอมรับข้อบกพร่องของอีกฝ่ายไม่ได้ เมื่อมีปัญหาก็ไม่หันหน้าคุยกันดีๆ บ่อยครั้งที่คนเก่งจำนวนไม่น้อยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน แต่มักล้มเหลวในชีวิตคู่ เพียงเพราะการเอาชนะกันต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกัน ดังนั้น การเรียนรู้ธรรมชาติและความต้องการของแต่ละฝ่ายจึงเป็นเรื่องสำคัญ การเรียนรู้จะทำให้เราเข้าใจตัวเองและคนที่เรารักได้ดียิ่งขึ้น เพราะหากเมื่อใดมีความเข้าใจแล้ว ความยอมรับได้ก็จะตามมา

3. ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ต่อการศึกษาคือเด็กจะเรียนดี มีอนาคตที่ดี นอกจากความสามารถทางวิชาการแล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยสิ่งยั่วยุ พบว่า เด็กจำนวนไม่น้อยที่เผชิญปัญหาด้านความรู้สึก จนทำให้เสียโอกาสทางการศึกษาไปอย่างน่าเสียดาย เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยเรียน หรือปัญหาด้านพฤติกรรมอย่างอื่น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ไม่ได้ มีที่มาจากความอ่อนแอทางความสามารถของเขารับปัญญา แต่มาจากความ

อ่อนแอทางอารมณ์ที่ไม่สามารถรู้เท่าทันและจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกทั้งของตนเองและผู้อื่น ปัจจุบันได้มีการนำความรู้เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์เข้ามาสอนในโรงเรียน เช่น ในสหรัฐอเมริกา มีการนำกิจกรรมที่เรียกว่า วิทยาศาสตร์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Science) มาใช้ในโรงเรียนโดยวิธีการคือ การที่ผู้เรียนบอกความรู้สึกของตนเองในขณะที่ครูชวนชื่อตนเอง เช่น วันนี้อารมณ์ดีกังวลเล็กน้อย หรือมีความสุขแทนการตอบว่ามาหรือไม่มา จุดประสงค์ของการสอนวิชานี้เพื่อพัฒนาทักษะทางอารมณ์และสังคม และมีได้สอนเฉพาะเด็กที่มีปัญหาเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาทักษะความเข้าใจ ที่มีความสำคัญกับเด็กทุกคน โดยมีแนวคิดที่ว่าผู้เรียน จะเข้าใจบทบาทได้ลึกซึ้ง เมื่อมีประสบการณ์โดยตรงมากกว่า การรับฟังจากการสอนเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้นยังมีการนำหลักสูตรนี้มาใช้ป้องกันปัญหาต่างๆ เช่น การใช้สารเสพติด การตั้งครรภในวัยเรียน การออกจากโรงเรียนกลางคัน เป็นต้น คือ ครอบครัวจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ต้องอาศัยความรักความเข้าใจ และยอมรับได้ ในข้อบกพร่องของผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์จึงมีผลอย่างมากต่อความสงบสุขในบ้านหรือชีวิตคู่ ปัญหาความแตกแยกหย่าร้างที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นต้น

4. ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ต่อการทำงานในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ตั้งแต่ ค.ศ. 1960 มีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก ที่แสดงให้เห็นว่าผู้มีความฉลาดทางเชาว์ปัญญาสูง มักจะล้มเหลวในการเป็นผู้บริหารสูงสุด เพราะขาดความเข้าใจ มนุษย์ขาดการปฏิสัมพันธ์และอารมณ์ที่ดี ขณะที่งานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับการทำยอดขายของพนักงานขายประกันชีวิตในบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานที่ทำยอดขายได้ดี และสามารถอยู่ในบริษัทได้นาน คือ พนักงานที่เป็นคนมองโลกในแง่ดี พนักงานกลุ่มนี้จะไม่ท้อใจ เมื่อไปขายประกันแล้วลูกค้าไม่ซื้อ แต่ยังมีมุ่งมั่นที่จะพยายามขายลูกค้ารายต่อไปให้ได้

Donaldson (1997, p 63 อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 28) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพและมีความสำคัญมากกว่าเชาว์ปัญญาบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของตนเอง สามารถที่จะเผชิญความเครียดได้อย่างเหมาะสมมีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายในชีวิต มองโลกในแง่ดีและสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

Goleman (1998 ,p 52, อ้างถึงใน ฉัตรชัย เทพขจร, 2551, หน้า 28) ความฉลาดทางอารมณ์จึงเปรียบเสมือนเป็นผู้บอกขุมทรัพย์อันมหาศาลได้ดีกว่าความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) ช่วยให้ได้รับการว่าจ้าง แต่ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) จะทำให้ได้รับการสนับสนุนเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ความฉลาดทางอารมณ์จึงทำให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต การศึกษาและการทำงาน

สรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่และความผาสุกในชีวิตของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามสภาพการณ์ต่างๆ ที่แวดล้อมแต่ละชีวิตล้วนแต่เปลี่ยนแปลงไปทั้งสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง คนที่มี (EQ) ความฉลาดทางอารมณ์ดี จะต้องสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวยืดหยุ่นยืดต่อสู่กับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสิ่งที่ดีกว่า หรือเพื่อความสำเร็จที่สมหวัง มีพลังใจ มีแรงจูงใจ มีความคิดทางบวกสามารถบริหารจัดการกับชีวิตของตนเอง รู้จักขอบเขต ความสามารถ ความถนัดของตนเอง เพื่อแสวงหาความก้าวหน้าในชีวิตและในที่สุดก็เพื่อเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

ประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 8 อ้างถึงใน โยชิตา คงคาอินทร์, 2555, หน้า 36-37) ได้สรุปให้เห็นถึงประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อชีวิตและการทำงานในหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

1. ใช้ในการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็กๆ ให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย
2. ช่วยให้สามารถสื่อสาร แสดงความรู้สึกและอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
3. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ผลผลิตที่สนองเป้าหมาย
4. ช่วยให้สามารถบริการได้ดีรู้จักและรับฟังความต้องการของลูกค้า
5. ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะ ในการรู้จักใช้คนและครองใจคนได้เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และพัฒนาตน
6. ช่วยให้มีความเข้าใจในชีวิตของตนเองและผู้อื่น ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ชีวิตครอบครัวก็จะมีความสุข

การประยุกต์ใช้หลักการของ EQ เข้าสู่ชีวิตประจำวันและงานในหน้าที่ จะมีประโยชน์ดังนี้

1. พัฒนาการด้านอารมณ์บุคลิกภาพของเด็ก EQ มีบทบาทในการกำหนดบุคลิกภาพที่พึงปรารถนา สร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัยได้ดี
2. การสื่อสาร แสดงความรู้สึกอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น
3. การปฏิบัติงาน EQ เกี่ยวกับการยอมรับความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดการสร้างผลิตผลที่สนองเป้าหมาย ลดการลา ขาดงานหรือย้ายงาน เสริมสร้างการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันให้มากขึ้น
4. การให้บริการ EQ ก่อให้เกิดการทำความรู้จักลูกค้า รับฟังความต้องการของลูกค้าและตอบสนองได้ดีสร้างความจงรักภักดีในการใช้สินค้าและบริการของหน่วยงาน
5. การบริหารจัดการ EQ ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จักใช้คนและครองใจคนได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข เกิดความรักงาน รักองค์กรและจงรักภักดีมากขึ้น
6. การเข้าใจชีวิตของตนเองและของผู้อื่น เมื่อเข้าใจตน เข้าใจคนอื่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจึงเป็นการมุ่งใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่อย่างสูงสุด ชีวิตครอบครัวก็จะเป็นสุขด้วยความเข้าใจกันความฉลาดทางอารมณ์ มีประโยชน์ต่อบุคคลเป็นอย่างมากและสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้านใหญ่ดังนี้
 - 6.1 ความฉลาดทางอารมณ์ต่อการทำงาน นักจิตวิทยาพบว่า คนที่อารมณ์ดี จะมีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ง่าย ตลอดจนมีทักษะในการติดต่อสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ขณะเดียวกันความฉลาดทางอารมณ์ยังทำให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี สามารถสร้างกำลังใจให้ตนเองในยามล้มเหลว หรือมีปัญหาต่างๆ
 - 6.2 ความฉลาดทางอารมณ์กับความรักและครอบครัว ครอบครัวที่จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ต้องอาศัยความรักความเข้าใจและยอมรับได้ในข้อบกพร่องของผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์จึงมีผลอย่างมากต่อความสงบสุขภายในบ้านหรือชีวิตคู่ การเรียนรู้ การใช้ชีวิตคู่ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว การเรียนรู้ธรรมชาติและความต้องการของแต่ละฝ่ายจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพื่อจะได้เข้าใจคนที่เรารักได้ดียิ่งขึ้น
 - 6.3 ความฉลาดทางอารมณ์ต่อการศึกษา ในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยสิ่งยั่วยุ พบว่า เด็กจำนวนไม่น้อยที่เผชิญปัญหาทางด้านอารมณ์ความรู้สึกจนเสียโอกาสทางการศึกษา เช่น ปัญหาสารเสพติด ปัญหาดังครรภักดีในวัยเรียน ซึ่งปัญหาเหล่านี้

ไม่ได้เกิดจากความอ่อนแอทางเขาวงกตปัญญา แต่มาจากความอ่อนแอทางอารมณ์ที่ไม่สามารถรู้เท่าทันและจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นได้

6.4 ความฉลาดทางอารมณ์ต่อตนเองเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าจิตใจมีผลต่อร่างกายและความเครียดคือบ่อเกิดของโรคภัยไข้เจ็บหลายชนิด เช่น โรคแผลในกระเพาะอาหาร ความดันโลหิตสูง ไมเกรน ไปจนถึงโรคร้ายเช่นมะเร็ง เมื่อคนเกิดความเครียด ย่อมมีความวิตกกังวล หดหู่ เศร้าซึม ทำให้ภูมิคุ้มกันโรคในร่างกายลดระดับลง ทำให้ติดเชื้อหรือเจ็บป่วยได้ง่าย ในทางตรงกันข้ามคนที่อารมณ์ดีย่อมส่งผลให้ก่อพฤติกรรมสุขภาพที่ดี ทำให้มีสุขภาพแข็งแรง

วิระวัฒน์ ปินดินามัย (2545, หน้า 34-35 อ้างถึงใน สุภิญญา งามพริ้ง, 2556, หน้า 13) กล่าวว่า การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์ประกอบและพัฒนาการของความฉลาดทางอารมณ์ทำให้เราทราบว่าความฉลาดทางอารมณ์ น่าจะมีส่วนอยู่ในเบื้องหลังของความสุขความสามารถในการปรับตัวและความสำเร็จต่างๆ ในชีวิตมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาความสำเร็จในการทำงานในชีวิต การเกี่ยวข้องกับผู้อื่น หลังจากที่ถูกละเลยเป็นอย่างมากในช่วงปี ค.ศ.1920-1960 ซึ่งเป็นยุคของความคิดความเข้าใจความฉลาดทางอารมณ์มีส่วนให้มนุษย์คิดได้อย่างชาญฉลาดและมีความสุขกับความคิดอ่านมากขึ้น ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นผู้ที่ได้ใช้ความคิดอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี ตนเองก็สบาย “Look Good and Feel Good” ความเป็นผู้มีฉลาดทางอารมณ์ผสมกับเขาวงกตปัญญาของบุคคลนั้น นอกเหนือจากจะทำให้บุคคลตระหนักรู้ตนเองแล้วทำให้เข้าใจความคิด ความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่นอีกด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมมือที่สร้างสรรค์สนองเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ความฉลาดทางอารมณ์ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่นอดทน ความฉลาดทางอารมณ์เข้าใจต่อกัน เกื้อหนุนให้มีการตัดสินใจที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ประโยชน์ ความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดการบริหารที่เป็นเกียรติ ยอมรับเกื้อหนุนแก่กันและกัน เพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าคิดริเริ่มลดการโจมตี การนิินทา ก้าวร้าวและความไม่ยืดหยุ่นต่อกัน

เอกชัย จุละจาริตต์ (2548, หน้า 157-158) กล่าวว่า ประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ คือจะลดปัญหาหรือกำจัดปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการคิดอกุศลให้หมดไป จึงทำให้จิตใจมีความบริสุทธิ์ผ่องใสมีความสุขที่เกิดจากความสงบ ไม่มีความทุกข์จากการคิดอกุศล คนมุ่งแต่จะคิดและทำแต่กุศลอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ประโยชน์ของความ

ลาดทางอารมณ์ยังใช้เป็นเป้าหมายของการฝึกตนเอง และเพื่อการประเมินผลอีกด้วย คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ย่อมมีความเจริญ และมีความสุข และมีความมั่นคงมากกว่าที่ไม่มีความฉลาดทางอารมณ์ ผู้ที่อยู่ใกล้เคียงคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ก็จะได้รับประโยชน์และไม่ถูกเบียดเบียนจากคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์

น้ำตก เพียงชาย (2549, หน้า 35-36) การนำหลักการความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้ในชีวิตประจำวันและงานในหน้าที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับทุกคน เช่น

1. พัฒนาการด้านอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทในการกำหนดบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาสร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เจริญสมวัย สร้างความสามารถในการปรับตัว ในการแก้ไขปัญหาความเครียดและแรงกดดันของชีวิตในสถานการณ์การแข่งขันที่ดี
2. การสื่อสารการแสดงความรู้สึกอารมณ์ของตน สามารถทำได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะรู้จักยิ้ม ได้แม้ในใจรู้สึกเศร้า รับฟังปัญหาของผู้อื่นได้อย่างตั้งใจ ไม่รู้สึกแปลกแยกจากเพื่อนมนุษย์จากธรรมชาติและชีวิตตน
3. การปฏิบัติงาน ความฉลาดทางอารมณ์เกื้อหนุนการยอมรับความคิดเห็นริเริ่มก่อให้เกิดการสร้างผลิตผลที่สนองเป้าหมาย ลดการลา ขาดงานหรือย้ายงาน เนื่องจากข้อขัดแย้งระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีในที่ทำงานทำให้เราเคารพรับฟังความคิดเห็นความฉลาดทางอารมณ์ของผู้อื่นเอาใจเขามาใส่ใจเราได้มากขึ้นมีความสามารถในการปรับตัว ปรับใจ รับกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
4. การให้บริการ ความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดการรู้จักลูกค้า รับฟังความต้องการของลูกค้าและตอบสนองได้ดี สร้างความจงรักภักดีในการใช้สินค้าและบริการของหน่วยงาน
5. การบริหารจัดการ ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของความเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการรู้จักใช้คนและครองใจคนได้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และพัฒนาตน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการได้สำเร็จ งานก็ได้ผลคนก็เป็นสุข เกิดความรักงาน รักองค์กรการ จงรักภักดีมากขึ้น ผู้นำและผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ดีก็จะเป็นผู้ที่มีคำพูดและการกระทำตรงกัน (Integrity) กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมถูกต้องกาลเทศะ
6. การเข้าใจชีวิตตนเองของผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องของการศึกษา ทำความเข้าใจตน (Insight) การมองเข้าไปในตนก่อนทำความเข้าใจผู้อื่น เมื่อ

เข้าใจตน เข้าใจคนอื่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจึงเป็นการมุ่งใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่อย่างสูงสุด ชีวิตครอบครัวก็จะเป็นสุขด้วยความเข้าใจ

Goleman (1998a, p 13-15 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ เอกเผ่าพันธุ์, 2556, หน้า 25) พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการทำงานเดี่ยวทำงานกลุ่ม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสังคม งานที่ง่าย ๆ คนที่มีความสามารถทางอารมณ์สูงสุดในกลุ่มจะให้ผลงานที่ดีกว่าคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำสุดถึง 3 เท่า งานที่ยากปานกลาง คนที่มีความฉลาดนอกจากจะมีความฉลาดทางอารมณ์แล้วจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าทักษะเป็นความสามารถที่เปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาในรูปของการกระทำและสามารถกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าคนที่ทำงานทั่วไปถึงร้อยละ 27 แสดงว่าความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญและมีประโยชน์ในทุกด้าน และในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร ระดับสังคมและระดับประเทศ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นอาชีพที่ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานและประสิทธิผลขององค์การได้อย่างมาก และผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีมักคิดอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในชีวิต ไม่สามารถรับประกันความสำเร็จในอนาคตได้เพราะโลกไม่เคยหยุดนิ่ง ถ้าเราปราศจากการขวนขวาย เราก็จะล้าหลังในที่สุด

ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงหรือต่ำ

คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคในชีวิต และสามารถแสวงหาความสุข ความเพลิดเพลินแก่ชีวิตอย่างเหมาะสมได้ ดังนั้น เขาจึงเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสุขในชีวิต ลักษณะผู้ที่มีมาเซอร์อารมณ์สูงมีดังนี้

ใช้ข้อความที่ระบุ “ตน” เป็นผู้รับผิดชอบ

สามารถแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย

ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกทางลบครอบงำ

สามารถอ่านภาษาท่าทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 ตัดสินใจจากความรู้สึกและเหตุผล
 ยอมรับตนเองและผู้อื่น
 มีความรับผิดชอบในตนเอง
 สามารถติดต่อสื่อสารแบบกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
 ทำเพราะสิ่งที่ทำมีความหมายสำหรับตน
 มีอารมณ์ยืดหยุ่น
 ส่งเสริมการมองสิ่งต่างๆ ในแง่ดี
 สามารถระบุความรู้สึกของผู้อื่นได้
 ไม่โทษผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาด
 มักพูดว่า “ฉันรู้สึกว่...”
 สำรวจความรู้สึกของตนเมื่อรู้สึกเจ็บปวด
 บอกเล่าความรู้สึกกับผู้อื่นเมื่อเกิดความโศกเศร้า
 รู้สึกว่าตนเป็นที่นับถือและมีความสามารถ
 เป็นผู้ฟังที่ดี
 ปรับความเข้าใจเมื่อมีปัญหาหรือเข้าใจผิด
 ลักษณะของผู้ที่มีเซารอารมณ์ต่ำ
 ใช้ข้อความที่โทษผู้อื่น
 ไม่สามารถบอกให้ผู้อื่นรู้ถึงความรู้สึกของตนได้
 ปล่อยให้ความรู้สึกทางลบครอบงำ
 ไม่รับรู้ถึงการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง
 กระทำโดยปราศจากการใช้เหตุผล
 ไม่ยอมรับตนเองหรือผู้อื่น
 ไม่เคยเรียนรู้ที่จะยอมรับผิดชอบ
 ใช้การสื่อสารแบบเป็นฝ่ายอยู่เฉยๆ หรือแบบก้าวร้าว
 ทำเพราะรางวัลและต้องการตอบสนองของความพึงพอใจของตนขณะนั้น
 ผูกใจเจ็บไม่ให้อภัย
 ใส่ใจกับมุมมองทางลบ
 ไม่รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
 รู้สึกว่ เป็นความผิดของผู้อื่นตลอดเวลา

มักพูดว่า “คุณมัก...”

ใช้ความรุนแรงทางกายตอบโต้กับความรู้สึกเจ็บปวด

เก็บกดอารมณ์เมื่อเกิดความโศกเศร้า

รู้สึกว่าตนไม่มีความสามารถและคอยปกป้องตนเอง

ไม่ใช่ผู้ฟังที่ดี

มีปฏิกริยาตอบโต้เมื่อมีปัญหา (คัคนางค์ มณีศรี 2546, หน้า 8 อ้างถึงใน โยชิตา คงคาอินทร์, 2555, หน้า 42-43)

กร ศิริโชควัฒนา (2551, หน้า 33-35) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ดังนี้

1. เป็นผู้ที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข คือ เป็นผู้ที่มีความสุขและความพึงพอใจในชีวิตนั่นเอง คนเช่นนี้จะไม่มีความกระเสือกกระสนหรือทะยานอยากที่เกินตัวเกินตนแต่จะพอใจในสิ่งที่ตนเองมีและตนเองเป็น มีความคิดที่ดีมีหลักการทำอะไรเป็นระบบระเบียบขั้นตอนมีความรับผิดชอบต่อกุศล รู้จักหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีจิตใจที่สงบเยือกเย็น ไม่หลงไหลไปกับสิ่งใดง่าย ๆ ไม่ว่าจะเป็นลาภยศสรรเสริญ และ สูดท้ายก็คือเป็นผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างอันดีแก่ผู้อื่นได้ รวมถึงยังเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา และแนะนำที่มีประโยชน์อีกด้วย

2. เป็นผู้ที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข คือ เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสังคมที่ตนอยู่ได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น เป็นคนที่มองโลกในแง่ดีและสามารถยืดหยุ่นได้เสมอ มีความจริงใจและเสียสละเพื่อส่วนรวมโดยไม่ต้องร้องขอรู้จักมารยาทของสังคมดีกว่า ควรจะทำตัวเช่นไรให้เป็นที่รักใคร่และยอมรับ เช่น รู้จักการไปลามาไหว้ รู้จักการเคารพนอบนอบผู้ที่มีอาวุโสกว่า

3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี เนื่องจากว่าผู้ที่มีสุขภาพจิตดีนั้นจะรู้ว่าการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้นจะทำได้ง่ายกว่าการที่จะปรับสภาพแวดล้อมรอบตัวของเขาเองให้เป็นไปตามใจที่เขาต้องการ เขาจึงเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะเรียนรู้ในเรื่องของความแตกต่างหรือขัดแย้งได้อย่างรวดเร็ว ยอมรับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นโดยไม่ตกใจหรือต้องกล้ากลืนฝืนทน มีความพอใจในสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของสิ่งรอบตัวโดยไม่มีข้อตำหนิหรือค่อนขอด นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ไม่เรียกร้องให้ใครช่วยเหลือตนเพราะเขาจะช่วยเหลือตัวเองก่อนเสมอ จึงทำให้เป็นคนที่มีความกล้าหาญเข้มแข็งอดทน และไม่ยอมพ่ายแพ้กับสิ่งใดๆ ได้ง่าย

4. เป็นผู้ที่มีความหนักแน่นมั่นคง คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้เป็นอย่างดี รู้จักที่จะระงับอารมณ์ในด้านลบของตนไม่ให้ออกมาได้ มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งเร้าที่จะมาทำให้ตนเองเกิดอารมณ์ในด้านลบด้วย แต่ถ้าหากว่าเขาไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในด้านลบและแสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็นนั้น ในเวลาต่อมาเมื่อเขามีสติมากขึ้นเขาก็จะสามารถนำการกระทำที่เป็นผลมาจากอารมณ์ทางด้านลบนั้นมาพิจารณาว่ามันมีผลเสียอย่างไรทั้งต่อตัวเขาและผู้คนรอบข้าง เขาก็จะเรียนรู้การควบคุมอารมณ์ด้านลบมากขึ้นกว่าแต่ก่อน และสามารถจัดการกับอารมณ์ที่วุ่นวายได้อย่างเหมาะสมขึ้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มี EQ สูงไว้ดังต่อไปนี้ด้วย คือ

1. การเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี รู้จักเลือกมองสิ่งที่ควรมองและหลีกเลี่ยงมองในสิ่งที่ไม่ควรเก็บจามาใส่ใจ
2. การเป็นคนที่มีรู้จักจิตใจและอารมณ์ตนเองเป็นอย่างดี สามารถรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองอยู่ตลอดเวลา เรียกว่าเป็นคนที่มีความสติที่ไว้ใจได้ และสามารถจัดการและรับมือกับอารมณ์เหล่านั้นของตนเองได้ทันเวลาที่ รู้จักการระบายออกอย่างถูกวิธี รู้จักการปลอบโยนตัวเอง ไม่เป็นคนที่ยึดติดหรือระบายอารมณ์ด้วยความรุนแรงกับผู้อื่น แต่จะใช้สันติวิธีเข้าช่วย โดยไม่เดือดร้อนผู้อื่นหรือทำให้ตัวเองต้องเป็นทุกข์แต่อย่างใด
3. การเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีสามารถอยู่ร่วมกับคนในสังคมได้อย่างราบรื่นเป็นสุขและสร้างสรรค์ สามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดแก่ตนเองและคนในสังคมได้
4. การเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งในชีวิตอย่างแท้จริง โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นหรือเบียดเบียนความสุขของผู้อื่นมาเป็นความสุขของตนเอง
5. การเป็นผู้ที่มีเหตุผลสามารถใช้เหตุผลในการคิดและการตัดสินใจ แก้ปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดถือตัวเองหรือใช้เหตุผลของตนเองเป็นหลักเพียงฝ่ายเดียว จะไม่ใช่อารมณ์มาเป็นตัวตัดสินใจหรือแก้ไข้ปัญหาใดๆ
6. การเป็นผู้ที่มองเห็นคุณค่าความดีงามในตัวเอง เป็นคนที่มีความภาคภูมิใจในตัวเองแต่จะไม่ใช้ความหลงหรือถือดี รู้ว่าตัวเองมีจุดดีตรงไหน รู้ว่าตัวเองมีความสามารถหรือทำอะไรได้บ้างมองเห็นตัวเองในแง่ดี มีการทบทวนหรือใส่ร้ายลงโทษตนเองแต่อย่างใด และคนที่มีความคิดที่ดีต่อตนเองเช่นนี้ก็พร้อมที่จะให้โอกาสตนเองอีกครั้ง

หากเกิดความผิดพลาดจากการกระทำของตัวเองเพราะเขาผู้นั้นจะไม่คอยซ้ำเติมหรือกลบตัวเองให้จมไปกับดิน

7. การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงในเรื่องต่างๆ ความรับผิดชอบนั้นมีความสำคัญต่อชีวิตของคนเรามาก ความรับผิดชอบจะทำให้เราอยู่ในสังคมได้อย่างสง่างามสมความภาคภูมิใจใครๆ ที่รู้จักก็มีความเชื่อถือและชื่นชม การงานที่ทำอยู่มีคุณภาพและยังมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในทุกด้านของชีวิตอีกด้วย

8. การเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าใจในความแตกต่างของผู้อื่นเสมอ เพราะหากเราสามารถเข้าใจตัวเองได้เป็นอย่างดีแล้วเราก็จะรู้จักการทำความเข้าใจในตัวผู้อื่นด้วย เนื่องจากคงเป็นการยากที่เราจะให้ใครทุกคนหันมาเข้าใจในความเป็นเราอย่างแท้จริง แต่ถ้าเป็นการง่ายกว่า หากเราเองจะสนใจใคร่รู้ ทำความรู้จักจากคนอื่น ๆ ที่มีความแตกต่าง นอกเหนือไปจากตัวเราเอง หากเราทำความเข้าใจในตัวของผู้อื่นแล้วเหตุใดเขาจึงเป็นเช่นนั้นเหตุใดเขาจึงเลือกที่จะดำเนินชีวิตเช่นนี้และเหตุใดเขาจึงได้แตกต่างจากตัวเราถึงเพียงนี้ เมื่อเราทำความรู้จักและเข้าใจคนรอบข้างมากขึ้น ก็จะทำให้เรามีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้นตามไปด้วย เพราะเรารู้คำตอบของชีวิตอีกแง่หนึ่งแล้วว่าความเข้าใจในกันและกันสามารถลดระดับของความแตกต่างขัดแย้งได้มากเพียงใด

9. การเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะคนที่มี EQ สูงนั้น ก็คือคนที่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจในเรื่องของตนเองดีพอสมควรแล้ว รู้ถึงข้อดีทั้งหลายในตัวเองแต่ก็ไม่ลืมที่จะปรับปรุงข้อด้อยของตนเองให้ดีขึ้น ประกอบกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจในตัวผู้อื่น การดำเนินชีวิตของผู้ที่มี EQ สูงนั้นจะเป็นการสอดประสานความสัมพันธ์ในแง่ที่ดีของตนเองกับผู้อื่นเพื่อทำให้สังคมที่ตนอยู่นั้นมีความสุขราบรื่นและเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วความมั่นใจในตัวเองย่อมเกิด ตามด้วยความรู้สึกดี ๆ ที่มีอยู่เต็มเปี่ยมในตัวเองของคนคนนั้นนั่นเอง

ลักษณะของผู้ที่มีอารมณ์สูงและต่ำนั้น จะเป็นผู้ที่แตกต่างกันในด้านการเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆ การมองโลกในแง่ดีและแง่ร้ายที่แตกต่างกัน รวมถึงทักษะทางสังคมด้วย

จากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงและต่ำสามารถสรุปได้ดังนี้ คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงเป็นคนที่สามารถรับรู้ เข้าใจและจัดการกับความรู้สึกของตนเองและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี มักประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ได้เสมอ ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ จะเป็นคนที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มักจะเต็มไปด้วยความ

ขัดแย้งภายในจิตใจ ไม่มีสมาธิในการทำงาน มีความคิดหมกมุ่นกังวลอยู่เสมอ ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ขาดความสุขและไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตเท่าที่ควร

ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์

งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของบริษัทกับระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ในการบริหารงานไม่ใช่จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ การมีความรู้ความสามารถเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ (Emotion Quotient) รวมไปถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

บัณฑิตย ทุมเทียง (2548, หน้า 23) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หรือ EQ ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมี ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่นเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี รวมไปถึงการรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ตลอดไป หากผู้บริหารเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามองค์ประกอบเหล่านี้ได้เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมประสบ ความสำเร็จในการบริหารงานอย่างแน่นอน ผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ คือ จำเป็นต้องมี (Need to Have) เพราะหากผู้บริหารหรือผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ย่อมต้องส่งผลดีต่อผู้บริหารผู้นำในการรู้จักอารมณ์ของตนเองและบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนส่งผลต่อ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ประชุม โพธิกุล (2548, หน้า 43-44) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการของความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับการ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ตระหนักว่าท่านรู้สึกอะไร ตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง ผู้นำที่สามารถสัมผัสอารมณ์ สามารถที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ ความไวเนื้อเชื้อใจและความรู้สึกที่แท้จริงของเขาและทำให้ความรู้สึกเหล่านั้นเป็นความจริง เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจที่ยุ่ยาก ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในความรู้สึกของตนเอง

2. การจัดการอารมณ์ การทำความเข้าใจและใช้ความเข้าใจจัดการสถานการณ์ได้ อย่างสร้างสรรค์ยอมรับอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและวิธีการที่จะเกิดผลและเลือกวิธีการปฏิบัติ

3. การจูงใจ เป็นความสามารถที่เต็มไปด้วยความหวังและมองโลกในแง่ดีต่างๆ ที่มีอุปสรรคและการขัดขวางความก้าวหน้าและข้อผิดพลาด เป็นความสามารถระยะยาวของชีวิต

4. การเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเห็นอกเห็นใจสร้างจากการตระหนักในตนเอง การปรับอารมณ์ของตนเองเป็นการง่ายในการอ่านและทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น

5. ทักษะทางสังคม เป็นความสามารถที่จะติดต่อกับผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี ตอบสนองอารมณ์ของผู้อื่น ผู้นำใช้ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการข้อขัดข้องบริหารความขัดแย้ง การสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน ที่เกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กร ศิริโชควัฒนา (2551, หน้า 46-49) ได้กล่าว ความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะทางสังคมที่ดี จะเป็นการพัฒนาความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในสังคมของการทำงาน โดยการพัฒนาทักษะทางด้านสังคม ควบคู่ไปกับทักษะหรือเทคนิคในการทำงานด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการที่จะพัฒนาทักษะทางสังคมก็มากมาย เช่น นำการฝึกอบรมที่ช่วยกระตุ้นประสาทสัมผัสต่างๆ ของพนักงานมาใช้ โดยอาจใช้ประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริงเข้าช่วย เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การกระทำ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2. การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะเป็นการสร้างพลังให้แก่องค์กรอย่างมากทำให้องค์กรมีความสามัคคีปรองดองและดำเนินไปทิศทางเดียวกันอย่างพร้อมเพรียง สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวกราบรื่นสามารถสร้างสรรค์ผลงานหรือแนวความคิดที่มีความแปลกใหม่ออกมาได้มากมาย ซึ่งดีกว่าการทำงานแบบฉายเดี่ยว วิธีการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถทำได้โดยใช้การประชุมในการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้มีการร่วมแบ่งปันเสนอแนะความคิดเห็นใหม่ๆ มีการรับรู้รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนด้วยความตั้งใจและยุติธรรม ควรให้เกียรติพนักงานแต่ละคนในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ซึ่งสามารถมีการโต้แย้งถกเถียงกันได้อย่างเสรี ควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีเป้าหมายเดียวกันเพื่อที่จะทำให้ทีมงาน

ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันได้

3. การฝึกฝนพนักงานให้มีความตระหนักรู้ในหน้าที่และความสำคัญของตัวเอง การทำเช่นนี้ก็เพื่อให้พนักงานรับรู้ได้ว่าตัวเขามีความสำคัญต่อองค์กรเพียงใด เป็นการกระทำที่ช่วยให้เขาเห็นคุณค่าในตัวเองและมีการกระตือรือร้นในการทำงานและสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารควรพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร อาจจัดหากิจกรรมที่ทำให้พนักงานเล็งเห็นความสำคัญของตัวเอง เช่น การมอบหมายให้พนักงานแต่ละคนไปคิดโครงการต่างๆ เป็นการบ้าน อาจทำเป็นทีมหรือเดี่ยวก็ได้ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยฝึกให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

4. เป็นการทำงานแบบสิ่งที่ดีแก่พนักงานในองค์กร เราสามารถจัดระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยดูได้จากบุคคลที่เป็นหัวหน้างานได้ส่วนหนึ่ง เพราะหัวหน้างานที่ดีหรือเหมาะสมนั้นจะสามารถนำพาองค์กรให้ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพได้ หัวหน้างานที่ดีรู้จักการเข้าถึงจิตใจคน รู้จักการใช้คนให้เป็น และสิ่งที่สำคัญก็คือรู้จักการสร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่ลูกน้อง โดยการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมแก่การยอมรับนับถือได้ นั่นเอง ประการสำคัญ ก็คือต้องเป็นคนที่มีมารยาทดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ ใจเย็นพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ โดยไม่ใช้คำพูดคำจาหรือกิริยาอาการที่ก้าวร้าวรุนแรง การที่หัวหน้าสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องนั้นจะทำให้ลูกน้องนั้นทั้งรักทั้งนับถือ ยินดีมอบถวายชีวิตให้แก่หัวหน้าของตนโดยไม่คิดถึงความเหน็ดเหนื่อยหรือค่าแรงตอบแทน ดูได้จากคนในยุคทองสปูแตกที่เจ้าของธุรกิจใหญ่ๆ ต้องพากันปิดตัวลงกันเป็นทิวแถว แถมบางคนยังมีหนี้สินเป็นล้านๆ เจ้าของธุรกิจใหญ่รายหนึ่งปิดตัวลงพร้อมหนี้สินมหาศาลแต่มีใจสู้ไม่ย่อท้อ เขาได้รวบรวมพลังและลูกน้องไม่ก็สิบชีวิตที่ยังคงจงรักภักดีทำกิจการขายแซนด์วิชเล็กๆ ออกขายตามที่ต่างๆ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี จนสามารถขยายกิจการให้เติบโตต่อไปได้ จนเห็นได้ว่าการเกิดวิกฤตถึงขีดสุดแต่ถ้าหากเรามีพนักงานที่มอบใจให้แก่องค์กรนั้นก็สามารรถไปรอดได้ นอกจากนี้หัวหน้างานยังจะต้องสร้างความรู้สึกที่ดีกับบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากลูกน้องด้วย เช่น หุ้นส่วน ลูกค้าผู้ที่มาติดต่องาน เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

5. การมองโลกในแง่ดี การมองโลกในแง่ดีนั้นจะช่วยในเรื่องของการส่งเสริมพลังและความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ทำให้มองอุปสรรคปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย ทำให้มีความมั่นใจว่าสามารถที่จะผ่านพ้นวิกฤติใดๆ ไปได้อย่างราบรื่น

6. การมีความยืดหยุ่นที่ดี การจะทำอะไรก็แล้วแต่นั้น ควรจะมีความยืดหยุ่นประกอบไปด้วยกันเสมอ เพราะความพร้อมในการยืดหยุ่นก็หมายถึงความพร้อมที่

จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นนั่นเอง และการยืดหยุ่นให้เป็นนั้นก็คือการไม่ทำตัวหยุดนิ่งอยู่กับที่และคิดว่าของเดิมดีอยู่แล้วเพราะจะมีการพัฒนาสิ่งเดิมๆ มีการเปิดกว้างเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงให้เข้ากับองค์กรของตนให้มีประสิทธิภาพขึ้นเรื่อยๆ

อรุณี นิลสระคู (2551, หน้า 23) กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำ ถ้ามีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เข้าใจความรู้สึกความต้องการของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดี ก็จะเป็นที่เคารพนับถือของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ใจลูกน้อง เป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานและผู้ที่ได้รู้จัก ซึ่งทำให้สามารถครองตน ครองคนและครองงานได้ ความสำเร็จของงานก็จะตามมา

สุริศรี วิศิษฐ์ศิลป์ (2556, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากจะมีความรอบรู้ในเชิงการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่แล้ว ยังต้องมีความเข้าใจตนเอง มีเพื่อนมีกำลังใจ สามารถนำเขาวบัพัญญามาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีความสุขในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง

ศิวาณี หฤทัยถาวร (2556, ออนไลน์) กล่าวว่า "EQ" สำหรับผู้บริหารได้ค "จากทฤษฎีของ EQ พบว่าปฏิกริยาของผู้บริหารที่แสดง "การต่อต้าน" มักจะเกิดขึ้น หากผู้บริหารรู้สึกว่าตนเองด้อยค่า (Inferior) ไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบด้าน หรือรู้สึกว่าตนเองไม่ปลอดภัย (In - Secure) การรับรู้เรื่องราวใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ จึงถูก "ปิดกั้น" กลยุทธ์องค์กรแนวใหม่ซึ่งหันมาให้ความสำคัญกับเรื่อง "ขีดความสามารถ" เพื่อศักยภาพในการแข่งขัน มีผลต่อสภาพ "จิตใจ" ของพนักงานไม่น้อย รวมถึงบรรยากาศการทำงานที่เปลี่ยนไปกลายเป็น ความคุกรุ่นภายในองค์กรที่เต็มไปด้วยความแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น ที่เรียกว่าเป็นบรรยากาศแบบ การทำงานบน "การแข่งขัน" (Competition) มากกว่า "ความช่วยเหลือร่วมมือกัน" (Cooperation) การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนา "ขีดความสามารถ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์" หรือ Emotional Quotient - EQ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับปัญหาลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ "บุคลากร" เรื่อง EQ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน แต่ถ้าองค์กรที่มีบุคลากร EQ สูง จะช่วยบรรเทาให้บรรยากาศในการทำงานดีมีความขัดแย้งลดลง บุคลากรไม่มุ่งแต่การทำงานร่วมกันเพื่อผลงานของตนหรือเพื่อการแข่งขันแต่อย่างใด แต่กลับช่วยเหลือกันพุดง่าย ๆ ก็คือทำงานกันด้วยใจ EQ ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ทั้งในชีวิตการทำงาน ชีวิตคู่ รวมไปถึง ชีวิตส่วนตัวด้านอื่นๆ EQ ประกอบไป

ด้วย 2 ส่วน ประการแรก คือ ความสามารถภายในจากการรับรู้ และยอมรับความจริงเกี่ยวกับข้อดี - ข้อด้อยของตนเอง ประการที่สอง คือความสามารถที่จะทำงาน และมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเคารพความเป็นส่วนตัวซึ่งกันและกัน ประนีประนอมลดความต้องการ ลดความคาดหวัง ลดความรู้สึกทางลบที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ทำงานกันแบบเห็นอกเห็นใจ ไม่ใช่พื้นฐาน "ใครดีใครได้" "ผู้บริหารที่มีลักษณะ EQ สูงจะเข้าใจ และเห็นใจคนอื่น โดยที่ไม่เอาตัวเองเป็นหลัก (self - Centre) กระจายอำนาจ และขาดความนับถือผู้อื่น พนักงานและลูกน้องในปกครองก็จะมีความสุขในการทำงาน เพราะผู้บริหารสามารถทำงานกับผู้คนหลายๆ ประเภทได้อย่างจริงใจไม่ได้แสวงทำ ในทีมงานก็จะเกิดขึ้น และความร่วมมือจากทุกฝ่าย “ก็จะตามมา” สำหรับอุปนิสัยและการแสดงออกที่บ่งบอกว่า "ผู้บริหารมี EQ สูง" คือภาวะผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ เนื่องจากลดความเป็นตัวเองหรือ “อัตตา” (Ego) ลง และยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ไม่เกิดปฏิกิริยาต่อต้านเมื่อถูกวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำว่าผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ “ความฉลาดทางอารมณ์” มีความเคารพตัวเอง มีความแข็งแกร่งที่เกิดขึ้นจากกลไกภายในจิตใจ มีความสุขุมรอบคอบ ซึ่งจากทฤษฎีของ EQ นั้นพบว่าปฏิกิริยาของผู้บริหารที่แสดง “การต่อต้าน” มักจะเกิดขึ้น หากผู้บริหารรู้สึกว่าตนเองด้อยค่า (Inferior) ไม่ได้ได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบด้านหรือรู้สึกว่าตนเองไม่ปลอดภัย (In - Secure) การรับรู้เรื่องราวใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ จึงถูก “ปิดกั้น” เพื่อความต้องการที่จะแสดงอำนาจในการปกครอง “ความจริงเรื่องการพัฒนา EQ มันสำคัญสำหรับคนทุกวัย มันควรจะเกิดขึ้นจากการเลี้ยงดูของที่บ้านและความสัมพันธ์ในครอบครัว แต่สาเหตุต้องมีการพัฒนาที่ตัวผู้บริหารก่อน เพราะผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร พนักงานแต่ละระดับก็จะยึดเอาแบบอย่างในการทำงานของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่าง ดังนั้นผู้บริหารจะมีส่วนช่วย ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) วัฒนธรรมในการทำงานได้มาก ซึ่งกระบวนการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานจะค่อยเป็นค่อยไปและมักจะใช้ระยะเวลาประมาณ ภายใน 6 เดือน” ผู้บริหารควรมี EQ ที่ดีและมีความสุขก่อน โดยสภาวะที่บ่งบอกถึงสภาพ EQ ที่ไม่ดีพฤติกรรมในการทำงานจะออกมาในลักษณะทางอารมณ์ สีหน้า ท่าทาง คำพูด การแสดงซึ่งจะเป็นการไปตอกย้ำทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความสุขและทำงานอยู่บนพื้นฐานของความแตกแยก “ก่อนอื่นผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่น และมีกำลังใจกับตัวเองก่อน อย่าเปรียบเทียบตนเองกับคนอื่น เพราะความรู้สึกสงสารตนเอง (Self-Pity) จะทำให้ผู้บริหารไม่จริงใจต่อลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน หากผู้บริหารมีความสุขและภูมิใจในตัวเอง ยอมรับความสามารถผู้อื่นและการทำงานร่วมกับคนที่

ความสามารถมากกว่า และยังทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างราบรื่น มีความสุขกับสิ่งที่ตัวเองมีและยอมรับได้เมื่อคนอื่นได้ดี ไม่ทุกข์ร้อนจากความรู้สึก "ไม่เคารพตัวเอง" มองโลกในแง่ดีและมีความเข้าใจตัวเอง เมื่อผู้บริหารตระหนักในอารมณ์และเจตนาของตัวเอง ผู้บริหารจะสามารถปรับปรุงอารมณ์ ตนเองบางอย่างที่ไม่สร้างสรรค์ เช่น ความเครียด ความก้าวร้าว ความเจ้าอารมณ์ ฯลฯ ให้ดีขึ้น เมื่อผู้บริหารมีจินตนาการ มีความหวังและมองโลกในแง่ดี คิดถึงคนอื่นในแง่ดี การที่จะมองเห็นความดีของผู้อื่น ก็จะง่ายขึ้นและถ่อมตัวลง สามารถอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคนดีและคนเก่งอย่างภาคภูมิใจ ต้องตั้งใจฝึกตนเองและคนรอบด้าน เหตุผลและอารมณ์ควรไปด้วยกัน แต่ต้องยึดหยุ่น "ความตั้งใจ" เป็นส่วนสำคัญมาก การลงทุนฝึก EQ เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและจะทำให้ตัวเองจัดการกับอารมณ์ของตัวเองได้ "หากเรารู้จักอารมณ์ตัวเองว่าตอนนี้เราคิดอะไร ? รู้สึกอย่างไร ? ทำอะไรลงไป ? เราจะรู้จักแสดงออกอารมณ์และพฤติกรรมที่เหมาะสมออกมาและควบคุมมันได้ เราจะสังเกตได้ว่าเราใช้อารมณ์ในการทำงานลดลงและเข้าใจการกระทำของผู้อื่นมากขึ้น" มีสติกับการทำงานและรู้สึกขอบคุณกับสิ่งรอบด้าน โรคที่เกิดจากการพัฒนา EQ ที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้เกิดภาวะภูมิคุ้มกันของร่างกายลดลง และเกิดเป็นโรคประจำตัวผู้บริหาร ประเภทความดัน โรคกระเพาะ โรคซึมเศร้าและมีโอกาสเป็นโรคมะเร็งได้ง่ายกว่าคนอื่น เนื่องจากภูมิคุ้มกันทางด้านจิตใจบกพร่อง ทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานมาสัมผัสกับการดำรงชีวิต ในบ้านและชีวิตส่วนตัวมากเกินไป "ผู้บริหารบางคนค้นพบว่า เมื่อตนเองก้าวหน้า แต่กลับไม่มีเพื่อนฝูงเลยสักคน เราต้องฝึกพัฒนาอารมณ์ที่ดีของตัวเอง เช่น มีความหนักแน่น รอมชอม ใจกว้างและพยายามลดอารมณ์ที่ไม่ดีวันละนิด เช่น ใจน้อย ก้าวร้าว อิจฉา ไม่อดทน แม้จะได้เพียงเล็กน้อยก็ยังดี " ทำให้พนักงานรักที่ทำงาน และรู้สึกอยากมาทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมีนโยบายเช่นนี้ และตั้งเป้าหมายให้กับแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นฝ่ายดูแลและสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรในบริษัทมีความจงรักภักดี และรู้สึกอยากที่จะมาทำงานและมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กรแต่ กิริยาและการแสดงออกของผู้บริหารกลับออกมาในทางตรงกันข้าม เช่น คอยจับผิด ชอบเปรียบเทียบ ตำหนิ สร้างความแตกแยก และสร้างเงื่อนไขในการทำงาน แบบไม่ประสานผลประโยชน์ การกล่าวชมพนักงาน และให้กำลังใจพนักงานไม่ใช่เรื่องที่เสียหาย หรือทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าตัวเองด้อยคุณค่าลงไปเลย พนักงานทุกคน ถ้าเราอยากให้เขามาทำงานด้วยใจ ไม่ใช่สักแต่จะมาทำให้มันเสร็จๆ ไปวันๆ ตามหน้าที่ ต้องมีการปกครองด้วยใจ และทำให้เขารู้สึกมีค่า เขาจะอยากทำตามคำสอนและไม่ต่อต้านคำสั่ง การสร้างความเคารพตนเอง เกิดขึ้นจากตนเอง ไม่ใช่บทบาท

ที่ตัวเองรับผิดชอบ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมี การกำหนดเงื่อนไขในการปกครอง และมีการ ตักเตือนเมื่อทำผิด ความสุขในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ตามความเป็นจริง และพนักงานก็จะ รู้สึกอยากมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานอยากพัฒนาตัวเองมากขึ้น ไม่ตำหนิพนักงานต่อ หน้าคนอื่น และไม่นิยมชื่นชมพนักงานบางคนต่อหน้าพนักงาน คนอื่นๆ มากเกินไป เมื่อมี การฝึกอบรมพัฒนาจิตวิทยาผู้บริหาร สาเหตุที่ต้องจำเป็น “กตিকা” ในการปกครองตั้งแต่ ลูกน้อง จนถึงบุตรที่ตนเองเลี้ยงดู เนื่องจากว่าถ้าหากลูกน้องทำผิด และเกิดการตำหนิ ตีเตือน ต่อหน้าคนอื่น เขาจะรู้สึก “ถูกลงโทษ” ทางด้านจิตใจและเกิดความไม่ศรัทธาต่อ นายและไม่เคารพตัวเองอีกต่อไปด้วย ปฏิบัติการต่อต้านก็จะเกิดขึ้นเรื่อยๆ ถ้าลูกน้องทำดีก็ ให้เรียกเข้ามาพูด ตามลำพังเช่นกัน หากต้องการจะชม เพื่อแสดงให้เป็นตัวอย่าง ให้ชม อย่างกลางๆ อย่างยกย่อง เพราะจะทำให้ลูกน้อง ที่ไม่สามารถสร้างผลงาน หรือความพอใจ ให้กับผู้บริหาร เกิดความน้อยใจ อิจฉา แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่สามัคคีกันและเกิดการ เปรียบเทียบในทางที่ไม่ดี ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องยอมรับความจริงข้อ หนึ่งว่า "ลูกน้องมักเลียนแบบวิธีการทำงานจากเจ้านาย" แม้ในบางครั้งพนักงาน ในบริษัท ของคุณจะไม่ทำตามในขณะนั้น แต่ในอนาคตแล้ววิธีการทำงานทั้งที่ดีและไม่ดีจะอยู่ในใจ ลูกน้อง ที่ผู้บริหารปกครองอยู่เสมอ “ผู้บริหารจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดี” ทั้งในการการ กระทำ การแสดงออกและความรู้สึก เช่น หัดชื่นชมคนอื่น ถ่อมตนมองเห็นความดี และ คุณค่าของพนักงานทุกระดับ ช่วยเหลือและให้ภัย จากการขาด "ความฉลาดทางอารมณ์" สามารถพบเห็นได้มากมาย ถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ในชีวิตการทำงานในทางลบ ผู้บริหารหลายท่านที่มีบุคลิกลักษณะ บางอย่างที่เกิดจากการที่ภาวะ EQ ในทางที่ไม่ สร้างสรรค์ ซึ่งมักส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ทางลบในการทำงานและมักสร้างความ เข้าใจผิดแก่ชีวิตส่วนตัวด้วย ทั้งที่ภายในมีเจตนาที่ดี สำหรับองค์กรที่มีสัญญาเตือนภัยว่า พนักงานภายในต้องการพัฒนาทางด้านจิตใจและความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ก็คือ ความ ไม่สามัคคี การแบ่งพรรคแบ่งพวก การแข่งขันที่รุนแรง ถือเป็นบริษัทที่บุคลากรต้องการๆ พัฒนาระดับ EQ ให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน “องค์กรที่ต้องหันมาร่วมมือ ช่วยกันพัฒนา และให้ความสำคัญด้าน EQ สัญญาณที่บ่งชี้คือมีคนเข้าและลาออกบ่อย Turnover สูง คนดีมีความสามารถอยู่ได้ไม่นานพนักงานเยาะแหย่ผลงานน้อย ขาดการลงมติ เป็นเอกฉันท์ มีการปกครองเกือบเผด็จการ ไปจนถึงบรรยากาศ ในการทำงานที่ไม่มีความสุขและชีวิตชีวา คือมันเจ็บเกินปกติเกินกว่าที่ควรจะเป็น” บรรยากาศในที่ทำงาน ที่ไหน ? ที่เริ่ม “ส่อเค้า” อាកาที่ว่านี้อาจเป็นเรื่องที่ดี ถ้าหากทุกคนต่างหันมา "จุกคิด" และช่วยกันแก้ไขก่อนที่จะสายหรือไม่ก็ตะป๊ะตะบันทำงานเป็นหลัก จนเกิดปัญหาทั้งกับ

เพื่อนร่วมงานและปัญหาทางบ้านกับลูกและคู่ชีวิต ฟวงมากับโรคประจำตัวที่หาสาเหตุไม่ได้ อย่ารีรอให้ชีวิต การทำงานของพนักงานที่กินเงินเดือนบริษัท จะต้องมาคิดได้เอาเมื่อตอนที่ผู้บริหารและพนักงาน ต่างก็ค้นพบแล้วว่าตัวเราสามารถได้รับทุกอย่าง ดังที่เราต้องการยกเว้น “ความสุขและความฉลาด” ในการดำรงชีวิต

Goleman (1998, หน้า 36) เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์มีผลโดยตรงต่อการยกระดับความสามารถของบริษัท และ Goleman ยังกล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยกระดับ EQ ให้สูง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงานในบริษัท และเพื่อนำเสนอองค์การนั้นๆ ต่อสาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป เพราะเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่องค์การจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ดังนั้นการมีระดับความฉลาดทางอารมณ์สูงก็สามารถช่วยให้ประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพขององค์การมีสูงขึ้นไปด้วย และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในที่สุด นับตั้งแต่ Mayer และ Salovey ได้เสนอเรื่องความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ (Emotional Intelligence) ในปี 1990 นักบริหารและนักธุรกิจได้มุ่งความสนใจเกี่ยวกับเรื่อง EQ กันอย่างแพร่หลายโดยให้ความสำคัญเทียบเท่ากับความฉลาดทางสมอง หรือ IQ (Intellectual Quotient) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 5-6 ปีหลังจากนั้นดูเหมือนว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับ EQ มากกว่า IQ ด้วยซ้ำไป จากผลการวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ไม่จำเป็นว่าจะต้องประสบความสำเร็จทั้งในด้านธุรกิจและชีวิตประจำวันเสมอไป (Bar-On, 1997) Mayer และ Salovey ได้ให้คำจำกัดความของ EQ ว่าความสามารถที่จะสังเกตอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและคนรอบข้าง และทราบถึงความแตกต่างนั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาใช้เพื่อนำความคิด และประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่สำหรับในที่ทำงาน ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ จะเป็นสาเหตุของสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงานต่ำ เกิดความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ในองค์การเกิดความผิดพลาดและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจที่ผิดพลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ การขาดงานเพิ่มขึ้น ปริมาณของผลิตภัณฑ์และส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทลดลง นอกจากนี้จากการศึกษาของ Goleman พบว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานถ้าระดับความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ ความฉลาดทางอารมณ์สามารถช่วยผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพของงานได้ คือ ผู้บริหารบางคนยังมีความเชื่อที่ผิดอยู่ทั้งในเรื่องการบริหารงานและบริหารพนักงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเหล่านั้นคิดแต่เพียงว่าการไม่ให้พนักงานวิพากษ์วิจารณ์ และไม่ให้พนักงานก่อพฤติกรรม

อันมีพึงประสงค์ซ้ำๆ ซากๆ จะสามารถช่วยให้พนักงานในบริษัทแสดงความสามารถในการทำงานออกมาได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารเช่นนี้มองไม่เห็นว่าการกระทำดังกล่าวอาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจและขาดความสุขไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารเหล่านั้น ยังไม่สามารถดึงความสามารถที่แท้จริงของพนักงานออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพราะผู้บริหารดังกล่าวยังขาดความสามารถด้านความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง Goleman (อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2548, หน้า 77-83) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐานของความสามารถด้านฉลาดทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ที่ผู้บริหารต้องทราบไว้ดังนี้

ความสามารถในการตระหนักรู้ตนเอง (Self – awareness)

การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเอง (Emotional Awareness) หมายถึง การระลึกถึงอารมณ์ของตนเองและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากอารมณ์นั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถดังกล่าวจะมีลักษณะดังนี้ ทราบถึงอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้น และรู้ถึงสาเหตุแห่งการเกิดอารมณ์นั้น ตระหนักรู้ถึงความเชื่อมโยงของความรู้สึกของตนเอง และสิ่งที่ตนคิด ทำ และพูดตระหนักรู้ถึงผลกระทบของความรู้สึกที่จะเกิดกับการแสดงออกของตน

การประเมินตนเองที่ถูกต้อง (Accurate Selfassessment) หมายถึง การทราบถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของตน ผู้บริหารที่มีความสามารถตามลักษณะที่กล่าวถึง จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ตระหนักรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของตน เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนยอมรับมุมมองใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนปฏิบัติตอบกลับ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถที่จะแสดงอารมณ์ขึ้นเกี่ยวกับเรื่องของตนเองได้

ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self- confidence) หมายถึง ความแน่ใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง ผู้บริหารที่มีความสามารถนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ สามารถที่จะตัดสินใจได้แม้จะถูกกดดัน หรือ อยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนสามารถที่จะแสดงตนด้วยความเชื่อมั่น

ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self – regulation)

การควบคุมตนเอง (Self – control) หมายถึง การจัดการอารมณ์ที่ยุ่งยากและหุนหันพลันแล่น โดยผู้บริหารที่มีความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังนี้ สามารถจัดการกับความรู้สึกที่หุนหันพลันแล่นของตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะคิดได้อย่างชัดเจนและแน่วแน่ แม้ในสถานการณ์ที่กดดัน

ความไว้วางใจ (Trustworthiness) หมายถึง การรักษามาตรฐานของความซื่อสัตย์ผู้บริหารที่มีความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

รักษาคำพูดและสัญญา มีความรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีความ
ระมัดระวังในการทำงาน

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความยืดหยุ่นใน
การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้
สามารถรับมือกับความต้องการที่หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้
ปรับเปลี่ยนการตอบสนองและเทคนิคให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความ
ยืดหยุ่นในการมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ความสามารถในการริเริ่ม (Innovativeness) หมายถึง ความ
สะดวกสบายที่จะเปิดรับความคิดและข้อมูลใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยผู้บริหารที่มีความสามารถ
แบบนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ค้นหาแนวคิดใหม่ๆ จากแหล่งต่างๆ สร้างเสริมแนวคิดใหม่ๆ
อยู่เสมอ นำเอามุมมองใหม่ๆ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมาคิดอยู่เสมอ

ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง (Self-motivation)

ความสามารถที่จะบรรลุจุดหมาย (Achievement Drive) หมายถึง
ความพยายามที่จะปรับปรุงหรือบรรลุมาตรฐานของความยอดเยี่ยม ผู้บริหารที่มี
ความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ตั้งเป้าหมายด้วยตัวเองด้วยแรงขับที่สูง
เพื่อบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานของตน วางเป้าหมายที่ท้าทายและคำนวณความเสี่ยง
ที่อาจเกิดขึ้น ค้นหาข้อมูลเพื่อช่วยลดความไม่แน่นอน และหาวิธีที่ดีมาใช้ในการทำงาน
เรียนรู้เพื่อปรับปรุงการแสดงออกที่เหมาะสม

การให้คำมั่นสัญญา (Commitment) หมายถึง การวางเป้าหมายของ
กลุ่มหรือองค์การผู้บริหารที่มีความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ พร้อมทั้งจะ
เสียสละ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ใช้คุณค่าร่วมของกลุ่มในการตัดสินใจและ
พิจารณาทางเลือกมองหาแนวทางและโอกาสที่จะบรรลุภารกิจของกลุ่ม

ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง ความพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
เมื่อมีโอกาสมาถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มีความพร้อม
ในการกุ่มโอกาสที่มาถึงสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สิ่งที่ต้องการและคาดหวังได้
สามารถลดอุปสรรคความล่าช้าในการทำงานลงได้หรือปรับเปลี่ยนกฎให้เหมาะสมกับ
สถานการณ์เพื่อให้งานสามารถบรรลุไปได้ด้วยดี

มองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่
ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีความสามารถแบบนี้จะมีลักษณะดังนี้ แน่วแน่ที่จะ
เดินหน้าให้บรรลุเป้าหมาย แม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง ทำงานด้วยความหวังที่จะประสบ

ความสำเร็จมากกว่าความกลัวที่จะล้มเหลว มองเห็นความพ่ายแพ้เป็นสิ่งที่จัดการได้มากกว่าเป็นความผิดพลาดของบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ เพราะหากผู้บริหารรู้จักอารมณ์ของตนเองและบริหารจัดการอารมณ์ย่อมส่งผลดีทั้งต่อตัวผู้บริหารเอง ในการรู้จักและควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในการทำงานและช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานส่งผลให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้านที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ดังนั้น สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้องค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต (2546, หน้า 2-3) ประกอบด้วย

1. ด้านดี ได้แก่ 1) การควบคุมตนเอง 2) ความเห็นใจผู้อื่น 3) ความรับผิดชอบ 2. ด้านเก่ง ได้แก่ 1) การมีแรงจูงใจ 2) การตัดสินใจและแก้ปัญหา 3) การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น
3. ด้านสุข ได้แก่ 1) ความภูมิใจในตนเอง 2) ความพอใจในชีวิต 3) ความสุขสงบทางใจ

มาศึกษาเพราะเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารและเป็นลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ที่สอดคล้องและจำเป็นต้องนำมาปรับใช้กับสภาพการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

ความหมายพฤติกรรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักรธรรม (2550, หน้า 223) กล่าวว่า พฤติกรรม (Behavior)

อธิบายความหมายโดยสังเขปว่า คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่สะสมหรือเกิดจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งรูปคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองหรือต่อสิ่งภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2551, หน้า 175-176) กล่าวว่า พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การกระทำของคน ส่วนพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) หมายถึง การกระทำของคนในการทำงานการศึกษา พฤติกรรมองค์การจะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. พฤติกรรมของบุคคล (Individual Behavior) เป็นการศึกษา พฤติกรรมในเชิงจิตวิทยา เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนและการจูงใจ
2. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบรรทัดฐานบทบาท การสร้างทีม ความเป็นผู้นำและความขัดแย้ง พฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่เฉพาะตน การศึกษาเรื่องพฤติกรรมจึงต้องศึกษาเป็น 2 ทาง

Fiedler (1967, อ้างถึงใน มานพ ศรีสร้อย, 2551, หน้า 22) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแล สวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

Yukl (1998, อ้างถึงใน ขวัญใจ เกตุอุดม, 2554, หน้า 27) กล่าวว่า คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร คือพฤติกรรมที่แสดงออกขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานการแสดงออกของผู้บริหาร การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากการที่ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขการทำงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามสถานการณ์ที่จะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงาน แบบเน้นความสัมพันธ์หรือแบบพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงตามโอกาสและความเหมาะสม

จากนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกมาทางร่างกายหรือการประพฤติและปฏิบัติของบุคคลที่มีอิทธิพล มีพลังชี้นำ มีสติปัญญา มีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและสามารถแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยพฤติกรรม 3 ด้าน คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์หรือแบบพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องใช้หลักการบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories)

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ ดังนี้

กิติ ตย์คานนท์ (2532, อ้างถึงใน มานพ ศรีสร้อย, 2551 หน้า 18-20)

ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำตามลักษณะการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนนิยม ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม ในการจำแนกแบบพฤติกรรมของการบริหาร ทั้ง 3 แบบ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Behavior) ผู้นำแบบอัตนนิยม หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเผด็จการมักจะเป็นคนที่เคร่งครัด เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา คอยบังคับควบคุม ไม่เชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ ใ้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ให้ความสนใจในงานและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ยอมปรับตัว ไม่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม ไม่บริหารด้วยการกระจายอำนาจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย เป็นผู้กำหนดนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย จักระบบงานและมาตรฐานด้วยตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งและไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วัตถุประสงค์ขององค์การอาจเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ของผู้นำ ไม่นิยมใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน การวินิจฉัยสั่งการกระทำโดยรวบอำนาจ ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง สั่งการลงมาจากเบื้องบนชอบสร้างบรรยากาศให้เกิดความเกรงกลัวตนอีกด้วย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะเป็นเจ้านายอย่างเห็นได้ชัด

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Behavior) เป็นลักษณะบุคลิกของผู้นำที่ใจกว้างให้ความสำคัญกับทุกๆ คน และไม่นิยมการใช้อำนาจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างไปจากตนเอง เป็นคนที่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำลงไป มองโลกในแง่ดี มีศรัทธาและความหวังต่อชีวิต รู้จักประนีประนอม ไม่ชอบตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการใช้คำสั่งรุนแรง การมอบหมายอำนาจหน้าที่มีมาก การจัดสรรงานและมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่ให้ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานโดยรวม เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นหรือคำแนะนำต่างๆ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กำหนดวิธีและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะใช้วิธีการประชุม หรือตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหาแนวทางแก้ไข มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม มีการตัดสินใจโดยกลุ่มและยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน

ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทำอะไรได้อย่างอิสระเสรีเกินไป เน้นการให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Behavior) คือ ผู้นำที่มีลักษณะบุคลิกแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบาย โดยทั่วไปมักเป็นคนที่ไม่มีเหตุผลไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาควบคุม และไม่สร้างหลักเกณฑ์การควบคุมงานว่าใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่ หลีกเลียงความเกี่ยวข้อง ไม่พยายามมีส่วนร่วมในการทำงาน ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแตงนามผ่านเรื่องให้พ้นไปจากตัวเท่านั้น ไม่ใช้ความคิด ทำงานโดยปล่อยอะไรไปตามเรื่อง จึงมักไม่ใคร่จะยุ่งกับใคร ผู้นำจะเป็นเสมือนผู้แจ้งข่าวให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเท่านั้น ไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์ ภาวะเปียบ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่ และอาจได้รับสิทธิในการเสนอความคิดเห็น กำหนดนโยบาย เป้าหมาย หรืออาจจัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ เมื่อเห็นว่าไม่ขัดต่อระเบียบไม่เน้นการประเมินผลงานเพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัย

Yukl (1998 อ้างถึงใน ขวัญใจ เกตุอุดม, 2554, หน้า 26-27) มีแนวคิดที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมของผู้นำ จะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำองค์การหรือสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จ โดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องแสดงถึงการมุ่งเน้นงานมุ่งสัมพันธ์และมุ่งการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และได้พัฒนาเป็นกรอบพฤติกรรมได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมเน้นงาน (task-oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะเน้นความชัดเจนในบทบาท การวางแผนและการจัดการ การกำกับติดตามการดำเนินการในองค์การ เน้นที่ความสำคัญและความสำเร็จของงาน ผู้นำจะใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง และมั่นคงในกระบวนการทำงานและการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relation-oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนา การรับรู้การให้คำปรึกษาและการบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์ และการช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะและการสร้างข้อผูกมัดกับองค์การ

3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented behaviors)

พฤติกรรมด้านนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น การทำวิสัยทัศน์เป็นที่น่าสนใจ การนำเสนอโครงการใหม่ๆ การผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการให้การสนับสนุนและการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายหลัก

คุณลักษณะพฤติกรรมตามแนวคิดของ Yukl ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เน้นงาน คือ คุณลักษณะที่มีการประพฤติและการปฏิบัติในการบริหารจัดการ มีการวางแผน มีการควบคุม มีการกำกับติดตาม การดำเนินงานตามนโยบายมีการกำหนดเป้าหมาย ภาระงาน แผนงาน โครงการและ กิจกรรมมีระบบการใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบำรุงรักษาและดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยความเที่ยงตรงและมั่นคง มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการสั่งงาน การควบคุม กำกับติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดเพื่อความสำเร็จของงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ คือ คุณลักษณะของการประพฤติการปฏิบัติที่มีการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน มีการให้คำปรึกษามีการนิเทศงานการให้ความเชื่อถือและให้ความไว้วางใจต่อการปฏิบัติงาน มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจ การปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองให้ความตระหนักถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือความสามารถของบุคคลเพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของการกระทำ โดยการประพฤติและการปฏิบัติตนในการบริหารงานที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้เกิดความไว้วางใจกันในระดับสูง มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี กระตุ้นให้สมาชิกมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามสภาพการณ์ สนับสนุนการเสริมสร้างทักษะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงาน ซึ่งเน้นระบบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จัดให้มีระบบการให้สิ่งจูงใจแบบไม่สัมฤทธิ์ของผลงานมีการพัฒนาระบบการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

และมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า พฤติกรรมทุกพฤติกรรมมีความเหมาะสมในตัวของตัวเอง จากแนวคิดพฤติกรรมของ Yukl นี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานการ แสดงออกของผู้บริหาร การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากการที่ผู้นำได้ แสดงพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขการทำงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การในลักษณะใด ลักษณะหนึ่งตามสถานการณ์ที่จะแสดงพฤติกรรมแบบมุ่งงาน แบบเน้นความสัมพันธ์ หรือแบบพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ตามโอกาสและความเหมาะสม

Hoy & Miskel (2001 อ้างถึงใน ขวัญใจ เกตุอุดม, 2554, หน้า 25) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีเส้นทางอยู่เป้าหมาย ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรที่เป็นสถานการณ์และผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน พฤติกรรมเส้นทางสู่ เป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดความต้องการ ความพอใจของผู้ใต้บังคับ บัญชาบนพื้นฐานการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความชัดเจนของเป้าหมายของการ ปฏิบัติด้วย แนวทางการทำงานให้ประสบความสำเร็จการให้รางวัลและการลงโทษต่างๆ นำไปสู่ความต้องการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจและสร้างความ พพอใจ

2. พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความสำเร็จเป็นพฤติกรรมส่งเสริมในการ ปฏิบัติเป็นเลิศ ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มุ่งความสำเร็จจะมี ประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบและควบคุมติดตามการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ

3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสนับสนุน เป็นการคำนึงถึงประสิทธิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์และจัดสิ่งแวดล้อมด้านจิตวิทยาในการทำงานคำนึงถึง ความต้องการและความพอใจ พฤติกรรมนี้จะต้องการมากโดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป็น อันตรายมีความเครียดและสับสน ข้อเสนอคือ เมื่อมีความพอใจหรือสถานการณ์ไม่เครียด พฤติกรรมด้านสนับสนุนจะมีข้อจำกัดโดยความพอใจการจูงใจและการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. พฤติกรรมผู้นำที่ยึดค่านิยม เป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวรวมถึงการ กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอนาคตที่ดี การใช้พฤติกรรมที่เป็น สัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมตามวิสัยทัศน์ เนื่องจากวิสัยทัศน์อาจกระทบต่อสถานภาพเดิม

จึงอาจทำให้ลดความมั่นใจและความภาคภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยน เกิดขึ้นเมื่อผู้นำแลกเปลี่ยนกับสมาชิกจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเพื่อนกันจะสัมพันธ์กับความสำเร็จมากกว่าการบริหารอย่างเป็นทางการจึงมีข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาที่มีอิสระในการทำงานและได้รับการส่งเสริมให้ทำงานจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและการปฏิบัติงานที่ดีในสถานศึกษา

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำองค์การหรือสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จ โดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงถึงการมุ่งเน้นงานมุ่งสัมพันธ์และมุ่งการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมมือกันประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้บริหารจะต้องแสดงความคิดริเริ่มและตั้งใจให้ผู้ร่วมงานตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการอธิบายการปฏิบัติงาน และชี้แจงปัญหาให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน มีการวางแผนและพัฒนาแผนหรือโครงการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพพออยู่พอกมี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกระยะ และมีการจัดทำรายงานแสดงถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ได้ทำไปแล้ว

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หรือที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่าการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ คำว่าการตัดสินใจซึ่งเป็นคำที่ได้รับการเรียกขานและเอ่ยถึงในหมู่นักวิชาการและตำราทางการบริหารที่เป็นภาษาไทยมากกว่า “การตัดสินใจ” นี้เป็นคำแปลของคำ *Decision Making* ซึ่งนักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายแตกต่างกันไปตามความเชื่อและแนวคิดของแต่ละท่าน มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้

วุฒิชัย จานงค์ (2523, หน้า 3 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 201) ให้คำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางเลือกในระหว่างทางเลือกต่างๆ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 185 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมาธิราช, 2550, หน้า 201) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจหมายถึงการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือกโดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้

กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546, หน้า 7 อ้างถึงใน โยชิตา ดงคาอินทร์, 2555, หน้า 48) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision Making) คือ กระบวนการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติจากทางเลือกต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ไขปัญหา

ทองใบ สุดซารี (2548 , หน้า 329) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาใดๆ จนเกิดความมั่นใจในทางเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 91) กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision) กับการทำการตัดสินใจ (Decision-Making) อาจใช้แทนกันได้และเป็นเรื่องที่น่าสนใจจากนักบริหารจัดการ หมายถึง เป็นการเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าเป็นทางที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ โดยถือเอาเกณฑ์จากการแก้ปัญหาได้ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในองค์กรใดก็ตาม ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับที่กำหนดความจำเป็นมีวัตถุประสงค์ ขึ้นต่อไปมีการกำหนดนโยบายหรือกลวิธีให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ นับเป็นการตัดสินใจอีกชั้นหนึ่งที่จะเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อว่าจะเป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จได้ หากทุกกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วยวางแผนการจ้ององค์กร การสรรหาบุคลากรการสั่งการและการควบคุมได้มีการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกต้องจะยังผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การตัดสินใจได้รับการยอมรับในความสำคัญที่มีต่อการบริหารจัดการ เพราะถือว่าการตัดสินใจเป็นความสามารถที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทันเหตุการณ์ จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 109) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์และประเมินของผู้บริหารเป็นสำคัญ การที่ผู้บริหารจัดการตัดสินใจดีย่อมบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารและความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี และการที่ผู้บริหารจะทำได้ ต้องอาศัยหลักการ แนวคิด รูปแบบการตัดสินใจเป็นการยึดถือปฏิบัติ

จิณณวัตร ปะโคทัง (2553, หน้า 110) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุดนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คะเนิงนิจ เลโธสง (2554, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Vroom-Yetton Contingency Model เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กล่าวคือ เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด รูปแบบนี้ประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์และความหมายดังนี้

AI ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

AII ท่านได้รับข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่าน ท่านอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหา กับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น เป็นรายคน ไม่ได้จัดเป็นกลุ่ม แล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

GII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีมร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่าน แต่ไม่กดดันให้ยอมรับและท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ ทั้งนี้อักษร A, C, และ G หมายถึง autocratic, consultative และ group ตามลำดับ

กรณี A และ C มีสองระดับคือ AI, AII และ CI, CII ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วย ตนเอง (AI) ไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII) การที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่งนั้น ต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ

Chester I. Barnard (1938 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

2550, หน้า 200) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นเทคนิควิธีที่ลดจำนวนทางเลือก ลงมาให้เหลือเพียงทางเดียว

Herbert A. Simon (1950, p 1 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 200) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการหา โอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้และการเลือกทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่

Daniel (1959 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 83) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการ รวบรวมแนวความคิดและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสถานะแห่งการ สิ่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนตนและ สังคม หรือองค์การตามที่กำหนดไว้ เป็นการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้

Herber A.Simon (1960 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 201) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการเลือก ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามทฤษฎีของผู้ตัดสินใจและหากมิได้มีการเลือกทางเลือกจะ ไม่ถือว่าเป็นการตัดสินใจ และการตัดสินใจดังกล่าวยังแสดงให้เห็นกิจกรรมสำคัญ 3 ประการ คือ กิจกรรมที่ใช้สติปัญญา (intelligence activity) อันหมายถึงการเสาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการตัดสินใจ กิจกรรมการออกแบบ (design activity) ซึ่งครอบคลุม การพัฒนา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบแนวทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่แนวปฏิบัติและกิจกรรม การเลือก (choice activity) ซึ่งเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะ นำไปปฏิบัติได้ จากคำนิยามต่างๆ และกิจกรรมการตัดสินใจทั้ง 3 ประการข้างต้น ยังแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการตัดสินใจอีกประการหนึ่ง คือ การมีการดำเนินเป็นขั้นตอน เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มหาข้อมูล การวิเคราะห์กำหนดทางเลือก และการเลือกทางเลือก ที่เหมาะสม และกระบวนการตัดสินใจมิได้สิ้นสุดลงแต่เพียงการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือก ทางเลือกเท่านั้นแต่จะไปสิ้นสุดที่การปฏิบัติ

Fremont shull (1970, p 31 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 200) กล่าวว่า การตัดสินใจเกิดจากการใช้ดุลพินิจซึ่งมาจากข้อเท็จจริงและ คำนิยมของแต่ละคนที่จะเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการของคนได้

Dale Mann (1975, p 20 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 200) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการสนองตอบของทางเลือก โดยการเลือก ทางเลือกนั้นกระทำไปมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

John M. Ivancevich and the others (1983, p 78 อ้างถึงใน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 200) เสนอนิยามว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือกปฏิบัติจำนวนหนึ่งซึ่งบริษัท บี. เอฟ. กูดริช จำกัด (B.F. Goodrich Co.) มีความเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญของการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

Paul Moody (1983, p 4 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 200) ให้ความหมายว่าการตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือว่าเมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง ข้อยุติ (Solution) จะแปลเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายและการใช้เวลา

Robert L. Trewatha and M. Gene New Port (1982, p 50 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 201) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการแก้ไข

Hoy and Miskel (1991, p 300 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 201) ได้กล่าวไว้ว่า หากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีและหากมีการนำไปปฏิบัติ จึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ

Gregory Moorherd and Ricky Griffin (1992, p 481 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 201) เสนอคำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ อย่าง

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากรและบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติและทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

รูปแบบการตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจ มีนักวิชาการได้คิดรูปแบบการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 91-102) กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจ

ไว้ดังนี้

เนื่องจากการตัดสินใจ เป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่ง จากหลายๆ ทางโดยเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนขององค์กร การที่จะเป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ความเชื่อตามหลักทฤษฎีและข้อมูลที่ดีเพียงพอล้วนเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะนำมาใช้ในการกระบวนการตัดสินใจ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบดั้งเดิม (The Classical Model) รูปแบบนี้เป็นความคิดเบื้องต้นว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องของควมมีเหตุผลเป็นการหากลยุทธ์์จากการทางเลือกที่มี ความเป็นไปได้มากที่สุดที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ (W.K.Hoy & C.G.Miskel, 2001, p 317) ความพยายามที่จะกำหนดขั้นตอนหรือวัฏจักรการตัดสินใจว่ามีขั้นตอนต่างๆ ขึ้น อธิบายกระบวนการตัดสินใจ จะเห็นว่าการแก้ปัญหาจะเกิดคู่กับการตัดสินใจ ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจจะต้องอาศัยกระบวนการแก้ปัญหา ก่อน ส่วนการตัดสินใจนั้นจะพิจารณาทางเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทาง เพื่อนำสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจแบบดั้งเดิมเป็นเพียงแนวคิดเท่านั้น มิได้คำนึงถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ของข้อมูลข่าวสารกับทางเลือกที่เป็นไปได้เลย ซึ่งปัจจุบันถือว่าการตัดสินใจจะต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศเป็นสำคัญ ดังนั้นรูปแบบนี้จึงไม่สามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารของการผู้บริหารได้ กระบวนการตัดสินใจนี้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดปัญหา ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหาวิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนการแก้ปัญหา

1.1.1 รู้จักปัญหา (Recognize the Problems) โดยการสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงจากการทำงานภายในองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในหรือภายนอก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

1.1.2 การกำหนดปัญหา (Define the Problem) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องทราบถึงส่วนประกอบที่ทำให้เกิดปัญหาและความสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้นผู้บริหารจะไม่สามารถหาคำตอบได้ดี ถ้าไม่สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามหาส่วนประกอบที่ถูกต้องในการกำหนดปัญหา

1.1.3 การวินิจฉัยสถานการณ์ (Diagnose the Situation) ต้องมีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและพิจารณาสาเหตุของปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีเหตุผล

1.2 การค้นหาทางเลือก

หลังจากการมีเป้าหมายและข้อกำหนดเบื้องต้นในการวางแผนที่ชัดเจนที่ขั้นตอนต่อไปของการตัดสินใจ คือ การพัฒนาทางเลือก เพราะความสามารถที่จะพัฒนาทางเลือกเป็นสิ่งสำคัญ สามารถเลือกโดยตรงระหว่างทางเลือกต่างๆ โดยใช้การวิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลแต่อาจเป็นทางเลือกที่ไม่สามารถประเมินผลได้เพียงพอ

1.3 การประเมินทางเลือก

มีวิธีการประเมินทางเลือก โดยพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังนี้

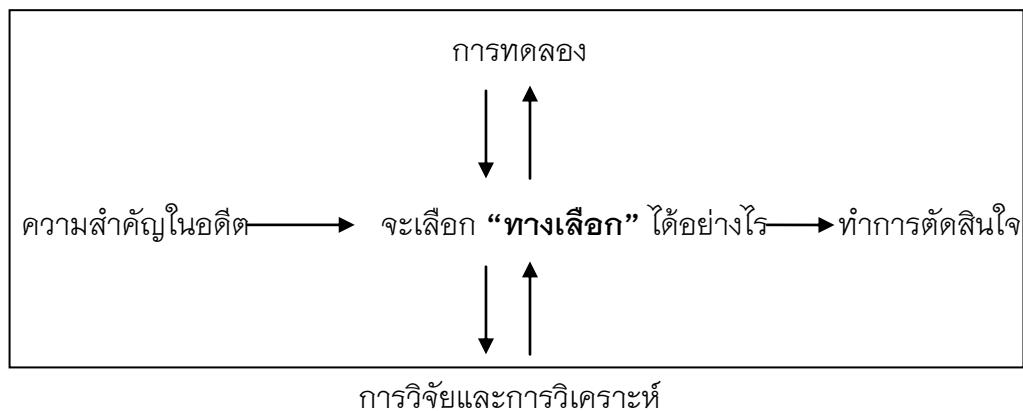
1.3.1 ปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Factors) ในการเปรียบเทียบแผนทางเลือกเชิงปริมาณ เป็นปัจจัยที่สามารถวัดได้ในรูปตัวเลข เช่น เวลาต้นทุนคงที่ และต้นทุนปฏิบัติการ แต่ความสำเร็จในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงคุณภาพยุ่งยากต่อการวัด เช่น คุณภาพของแรงสัมพันธ์ ความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือบรรยากาศด้านการเมืองระหว่างประเทศ เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องระลึกถึงปัจจัยเหล่านี้ก่อน และพิจารณาว่าสามารถวัดผลเชิงปริมาณด้วยหลักเหตุผลได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ควรค้นหาทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ การเปรียบเทียบอิทธิพลที่มีความน่าจะเป็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของปัจจัยเชิงปริมาณก่อนที่จะทำการตัดสินใจ บางครั้งผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยใช้วิธีการอนุมานส่วนตัว อย่างไรก็ตามการตัดสินใจการบริหารน้อยมากที่ใช้หลักปริมาณ โดยไม่ต้องอาศัยซึ่งวิธีการอนุมาน

1.3.2 การวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (Marginal Analysis) ใช้ในการเปรียบเทียบปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากต้นทุนและรายได้

1.3.3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุน (Cost Effectiveness Analysis) หมายถึง การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการกำหนดคุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับประสิทธิผลของต้นทุน เป็นเทคนิคในการเลือกแผนที่ดีที่สุด หากวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ (Non Quant Table Objectives) แล้วปัจจัยสำคัญของการวิเคราะห์จะต้องเป็นการมุ่งที่ผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ผลผลิตสุดท้าย

1.4 ทำการตัดสินใจ : การเลือกทางเลือก 3 วิธี

ในกรณีที่มีหลายทางเลือก ผู้บริหารสามารถใช้หลัก 3 ประการ คือ ประสพการณ์ การทดลอง การวิจัยและการวิเคราะห์ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงทางเลือก 3 วิธี ในการตัดสินใจ

(ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 98)

1.4.1 ประสบการณ์ (Experience) โดยเฉพาะประสบการณ์ในอดีต เป็นบทบาทที่สำคัญ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถ บรรลุผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดซึ่งเกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อแนะนำในอนาคต ความเชื่อส่วนนี้ จึงถือว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้บริหารทำให้มีความสามารถมากขึ้น การใช้ ประสบการณ์ในอดีตเป็นเพียงบทเรียนสำหรับปฏิบัติในอนาคต คือคนส่วนใหญ่ไม่ได้ คำนึงถึงเหตุผล

1.4.1.1 สำหรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว

1.4.1.2 บทเรียนจากประสบการณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้

สำหรับปัญหาใหม่ๆ

การตัดสินใจที่สามารถประเมินการณ์ในอนาคตในขณะที่ ประสบการณ์เป็นเพียงอดีตเท่านั้น ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลมีความระมัดระวังในการ วิเคราะห์ประสบการณ์ถึงสาเหตุของความล้มเหลว ประสบการณ์เป็นประโยชน์ตัวอย่าง ประสบการณ์เป็นครูที่ดี เพราะผู้บริหารมีตำแหน่งสูงจะมีประสบการณ์การตัดสินใจ กระบวนการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการเห็นความสำเร็จของโปรแกรมหรือความ ล้มเหลวทำให้เกิดวิจารณ์ญาณที่ดี

1.4.2 การทดลอง (Experimentation) มักจะใช้ในทางวิทยาศาสตร์ ที่ต้องคิดแบบมีเหตุผลสามารถพิสูจน์ได้ เพื่อมองหาทางเลือกมองถึงเทคนิคที่ดีที่สุด

1.4.3 การวิจัย – วิเคราะห์ (Research and Analysis) เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการเลือกจากหลายๆ ทางเลือก วิธีนี้จะแก้ปัญหาซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจปัญหาาก่อน แล้วค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญ ข้อจำกัด ข้อตกลงที่เกี่ยวกับการแสวงหาเป้าหมาย งานสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การพัฒนาโมเดลสถานการณ์จำลอง (Simulation Model) ซึ่งเป็นเทคนิคการทดลองในสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยรูปแบบจำลองเป็นตัวแทนของสถานการณ์ การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงปัญหาว่าเกิดจากอะไรเกี่ยวพันกันอย่างไร เป็นปัญหาใหญ่ ลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะและสาขาที่เกี่ยวข้อง ประชุมปรึกษา ความเห็นว่าคุณทางควรเป็นอย่างไร เปรียบเทียบถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก

1.5 การปฏิบัติการตามการตัดสินใจ

หลังจากเลือกทางที่ดีที่สุดแล้ว ผู้บริหารจะปฏิบัติการตัดสินใจ โดยจะต้องระวังผลกระทบต่อบุคคลและหน้าที่ต่างๆ ต้องมีการอธิบาย อภิปรายการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องผลลัพธ์ที่คาดคะเนที่จะเกิดขึ้น การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของบุคคลที่ต่อต้าน วิธีหนึ่งคือทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมอยู่ในกระบวนการตัดสินใจด้วย โดยมีวิธีการ 5 วิธี

1.5.1 การอภิปราย (Discussion) เป็นวิธีการง่ายที่สุดในการทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ผลที่เกิดขึ้นคือ การยอมรับสูง ต่อต้านน้อย เนื่องจากได้ทราบเรื่องก่อนการเริ่มการปฏิบัติการ

1.5.2 การแสวงหาข่าวสาร (Information-Seeking) ทำให้ได้ข้อมูลมากสามารถแยกได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ตัดสินใจ ช่วยให้มีเหตุผลมากขึ้น

1.5.3 วิธีการประชาธิปไตย (Democratic Centralist) ผู้บริหารจะเสนอแนวทางต่อคณะกรรมการ แล้วขอข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจ พยายามตัดสินใจเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการ

1.5.4 วิธีการรัฐสภา (Parliamentarian) โดยการขอตัวแทนมาปรึกษาหารือกับผู้บริหารเพื่อแก้ปัญหาคัดแย้ง

1.5.5 มติเอกฉันท์ (Consensus or Participant-Determining) บางครั้งความต้องการของกลุ่มที่กระทำบางสิ่ง มักเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรจะใช้วิธีนี้

ผู้นำที่ดีจะยอมเสียเวลาเพื่อให้เกิดมติเอกฉันท์ที่ดีกว่าจะรีบตัดสินใจสั่งการให้ดำเนินการ สามารถใช้วิธีนี้เพื่อเป็นพลังต่อรองกับฝ่ายอื่นได้เป็นอย่างดี

1.6 การประเมินผลลัพธ์และจัดการป้อนรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจเชิงเหตุผล เป็นการประเมินผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตาม การตัดสินใจและค้นหาการป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติ ผู้บริหารต้อง พิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจหรือการปฏิบัติการหรือไม่ ถ้าการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผล ตามที่ต้องการหรืออาจต้องใช้ทางเลือกอื่นแทน

2. รูปแบบการตัดสินใจแบบการบริหาร (The Administrative Model)

ในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล รูปแบบนี้อาจ ช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพได้ เป็นรูปแบบที่อาศัยกฎเกณฑ์การสังเกตพบว่า ผู้บริหารไม่ได้ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเสมอไป แต่มักจะตัดสินใจโดยใช้หลักเชิงบรรยาย (Descriptive Model) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 2 ข้อ ดังนี้

2.1 การใช้เหตุผลอย่างกว้างขวาง (Bounded Rationality) เป็น ความคิดที่ว่าความสามารถของผู้บริหารที่จะตัดสินใจมีข้อจำกัดด้านเวลาและข้อจำกัดด้าน การเข้าใจในการรับรู้ การรักษา และการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดการใช้เหตุผลอย่างกว้างขวางมีดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารมีข้อมูลไม่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหา ทางเลือกและ เกณฑ์การตัดสินใจหรือผลกระทบต่อองค์กร

2.1.2 ข้อจำกัดด้านเวลาและเงิน จะเป็นอุปสรรคต่อการจัดหา ข้อมูลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

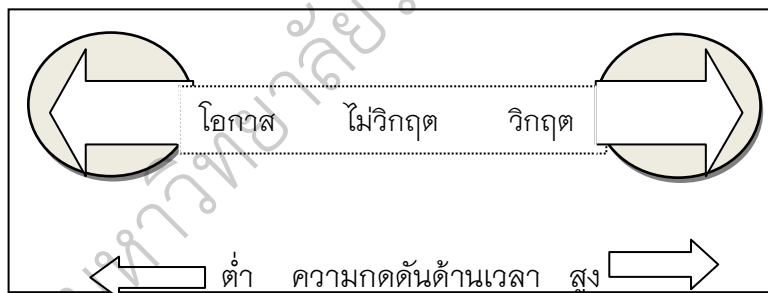
2.1.3 เมื่อมีข้อมูลมากขึ้น ผู้บริหารจะไม่สามารถใช้ได้ อย่าง คุ่มค่าเพราะขาดประสบการณ์หรือมีความสับสน

2.1.4 ผู้บริหารประเมินความสำคัญของผลลัพธ์ ในแต่ละ ทางเลือกไม่ถูกต้อง

2.1.5 ความสนใจและความจำเป็นของมนุษย์มีจำกัด ดังนั้น ผู้บริหารจะสามารถเก็บข้อมูลได้เพียงเล็กน้อย

2.1.6 ความสามารถที่จะถ่วงน้ำหนักและเลือกทางเลือกที่ เหมาะสมในระหว่างทางเลือกต่างๆ ในขอบเขตจำกัด โดยสติปัญญาของผู้บริหารและการ รับรู้ด้วยข้อจำกัดเหล่านี้ ผู้บริหารจึงตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลได้

2.2 ตามความพอใจ (Satisficing) เป็นการค้นหาทางเลือกโดยถือเกณฑ์ความพึงพอใจ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมเป็นทางเลือกที่ผู้บริหารพอใจและที่ง่ายและรวดเร็วสามารถยอมรับได้ เช่น อาจจะเป็นทางเลือกที่สะดวก กล่าวคือสามารถค้นหาข้อมูลและทางเลือกได้ บางครั้งผู้บริหารไม่ชอบความเสี่ยง ต้องการความปลอดภัยที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดซึ่ง Herbert Simon เรียกว่า ความพึงพอใจเป็นการเลือกการปฏิบัติที่ดีพอภายใต้สถานการณ์ แม้ว่าการตัดสินใจในการจัดการต้องการความปลอดภัยให้มากที่สุด ผู้บริหารส่วนใหญ่พยายามจะตัดสินใจที่ดีที่สุด ที่สามารถทำได้ภายใต้ขอบเขตความมีเหตุผล ขนาดและลักษณะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการศึกษาบริหาร พบว่า การตัดสินใจมีหลักพื้นฐานในการกำหนดสถานการณ์ที่เรียกว่าปัญหา (problems) ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีสภาพที่เป็นอยู่แตกต่างจากสภาพที่พึงพอใจ โดยทั่วไปปัญหาเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ปัจจุบันไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่คาดหวัง รูปแบบของปัญหามี 3 แบบ คือ ปัญหาวิกฤต (Crisis problems) ปัญหาไม่วิกฤต (Noncrisis problems) และปัญหาที่เป็นโอกาส (Opportunity problems) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงช่วงปัญหาการบริหารจัดการ

(ธร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 95)

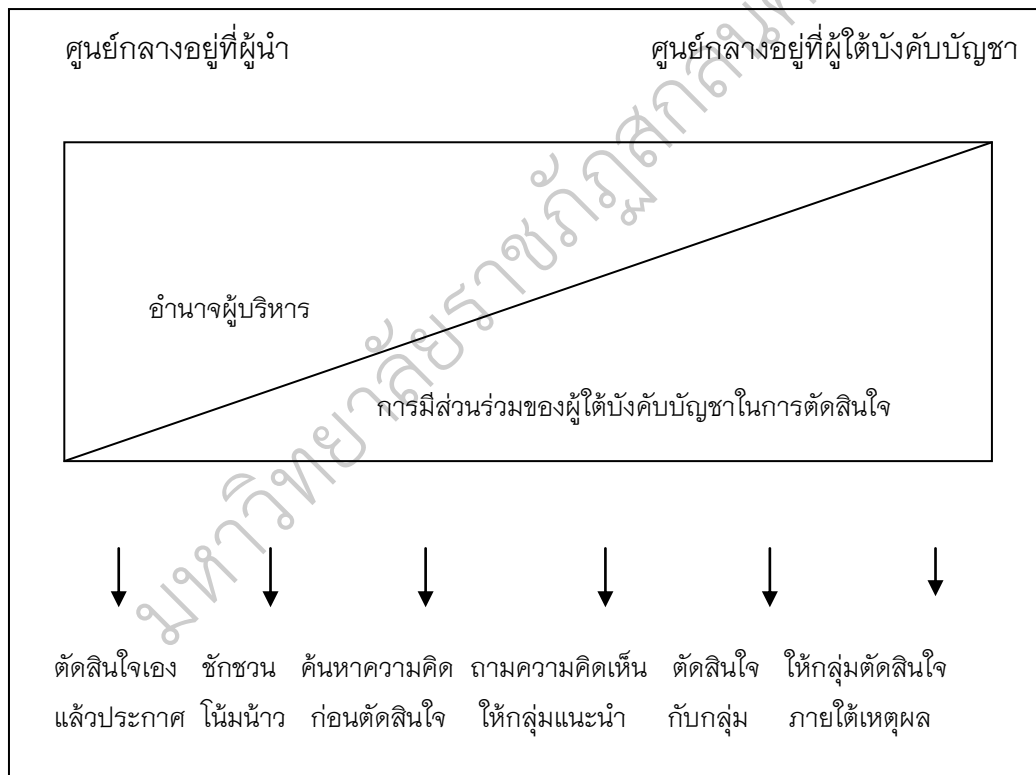
โดยความแตกต่างของลักษณะปัญหา ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารในการตัดสินใจดังนี้

ปัญหาวิกฤติ เป็นสถานการณ์สำคัญซึ่งต้องการการตัดสินใจทันที ต้องแก้ปัญหารวดเร็วเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

ปัญหาไม่วิกฤติ เป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจ แต่ไม่เร่งด่วน เทียบกับปัญหาวิกฤติ ปัญหาโดยส่วนใหญ่ของผู้บริหารมักเป็นปัญหาประเภทนี้

ปัญหาที่เป็นโอกาส เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านบวก ขององค์กรตลอดจนการทำงานขององค์กร เมื่อผู้บริหารเผชิญปัญหา ผู้บริหารอาจจะต้อง ค้นหาผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์และให้ผลประโยชน์กับองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ หรือการจัดทรัพยากรใหม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถือว่เป็นปัญหาที่เป็นโอกาสและสร้างข้อ ได้เปรียบให้กับองค์กร ปัญหานี้มีความกดดันน้อยกว่าสองปัญหาแรก

เนื่องจากการตัดสินใจรูปแบบความพึงพอใจ เป็นเรื่องส่วนบุคคล ที่เป็นผู้บริหารองค์กร ซึ่งได้รับความสนใจมากเรื่องหนึ่งหนึ่ง Tannenbaum & Schmidt (1958) ได้เสนอแกนต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้บริหาร ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

(ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 97)

เหตุผลขององค์กรและของแต่ละบุคคลไม่สอดคล้องกัน มักเป็น สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรและส่งผลต่อการตัดสินใจต่างๆ ที่การตัดสินใจแต่ละครั้ง ย่อมมีสาเหตุ แต่ความมีเหตุผลเหล่านั้นพิจารณาในแง่ของแต่ละบุคคล การที่จะทำให้มี ความมีเหตุผลของแต่ละบุคคลและองค์กรไปด้วยกัน และค่อนข้างตรงกันมากคือ พยายาม

ทำให้แต่ละบุคคลพึงพอใจ วิธีการนี้ได้รับความสนใจพัฒนาเรื่อยมาในชื่อสาขา “การพัฒนาองค์กร” ซึ่งสาระสำคัญประกอบด้วยการบริหารองค์กร ภายใต้สถานการณ์องค์กร การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่าง Classical Model กับ Administrative Mode
(ชร สุนทรายุทธ. 2550, หน้า 98)

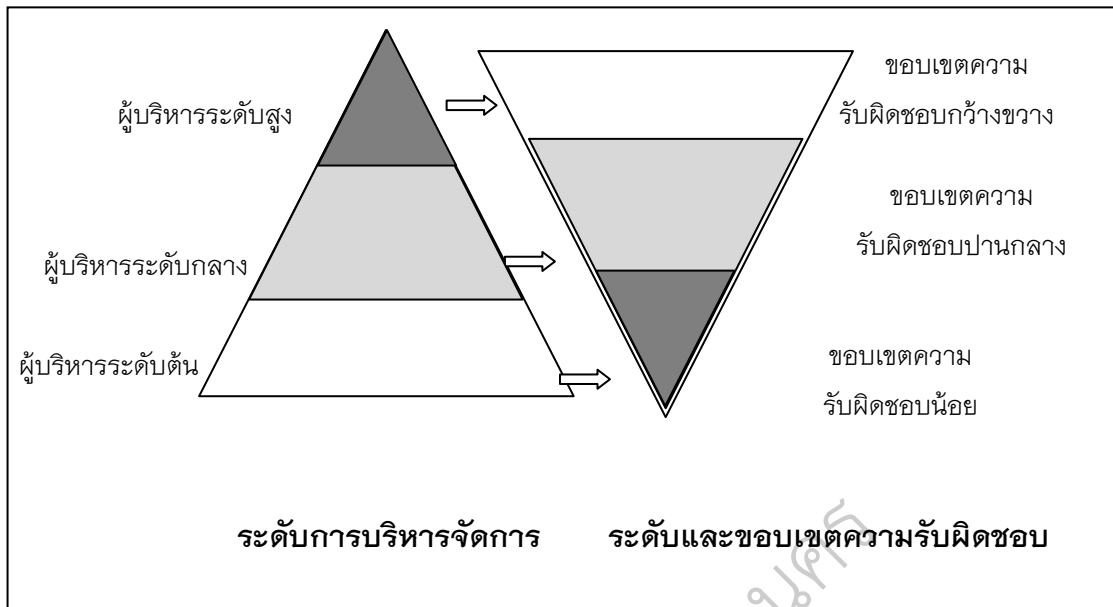
Classical Model	Administrative Model
1. ผู้บริหารมีความรู้ที่สมบูรณ์ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก	1. ผู้บริหารมีความรู้ไม่ปะติดปะต่อพอที่จะเกิดขึ้น
2. สามารถสร้างกำไรในแต่ละทางเลือก	2. ผู้บริหารไม่รู้ถึงความสามารถสร้างกำไรของแต่ละทางเลือก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างรายการของแต่ละทางเลือกได้อย่างสมบูรณ์	3. ผู้บริหารไม่สามารถสร้างรายการที่สมบูรณ์ของแต่ละทางเลือกเพราะมีทางเลือกน้อยมาก

สำหรับการบริหารต่างๆ ไป รวมทั้งในสถานศึกษา สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ควรสนใจศึกษา คือ ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ (The Level and Scope of Organizational Decision Making) โดยออกเป็น 3 ระดับ คือ

ผู้บริหารระดับสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานทั้งหมดขององค์กรการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ซึ่งกำหนดแนวทางในอนาคต เป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดนั้นมีขอบเขตกว้าง

ผู้บริหารระดับกลาง จะรับผิดชอบในการตัดสินใจในขอบเขตปานกลางรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับต้น จะรับหน้าที่ในขอบเขตที่แคบเกี่ยวกับเรื่องเหตุการณ์ประจำวัน



ภาพประกอบ 5 แสดงระดับและขอบข่ายการตัดสินใจ

(จร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 98)

ระดับสูง (Higher Level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงานนโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเลิกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ เจ้าของ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหารในด้านการศึกษา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ระดับกลาง (Middle Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบายปรัชญาและวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบายปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีการทำงาน แจกแจงงานประสานงานระหว่างบุคลากรหน่วยงานต่างๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานผู้จัดการฝ่ายในด้านการศึกษา เช่น เจ้าหน้าที่ที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีทั้ง Line และ Staff

ระดับล่างสูงสุด (Low Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากผู้บริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง กลุ่มนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตนและมีเทคนิควิธีการทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหา

เฉพาะหน้าและปฏิบัติงาน ได้แก่พนักงานด้านการศึกษา เช่น ครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน คณงานการโครงการตัดลีนใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มาก เหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว การดำเนินงานจะให้ผลดีก็ต่อเมื่อการตัดลีนใจทั้งสามระดับนี้มีความสัมพันธ์กันได้รับการยอมรับ

2.3 รูปแบบการเพิ่มขึ้น (The Incremental Model)

ในการบริหารจัดการทางการศึกษา บางครั้งจะต้องหากกลยุทธ์ นำมาใช้ตัดลีนใจปัญหาบางประการ กลยุทธ์เพิ่มขึ้น (Incremental Strategy) เป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าจะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือสลับซับซ้อน (Grandri, 1984, P 330) เช่น หากผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการตัดลีนใจอะไรใหม่ๆ ซึ่งก็ไม่แน่ใจว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น ทางออกวิธีนี้ก็คือการพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้จากเงื่อนงำที่มีอยู่ โดยวิเคราะห์เฉพาะ ส่วนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเป็นการเพิ่มเพียงเล็กน้อยจากจำนวนเดิมที่มีอยู่ เพียง ผู้บริหารกำหนดทางเลือกเล็กๆ ตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่มาพิจารณาเปรียบเทียบผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจนกระทั่งตัดลีนใจดำเนินการ

การเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องจะเป็นทางเลือกหนึ่งในรูปแบบการ ตัดลีนใจแบบดั้งเดิม และรูปแบบการตัดลีนใจแบบการบริหารที่สถานการณ์มีความ สลับซับซ้อน ผู้บริหารจะตัดลีนใจได้ดีถ้าเปรียบเทียบทางเลือกอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่า จะให้ความสำคัญกับความเป็นนามธรรม (Hoy & Miskel, 2001, p 331) ให้ข้อเสนอ ประกอบการตัดลีนใจโดยใช้วิจารณ์ญาณ5 ประการ คือ

2.3.1 ตั้งวัตถุประสงค์ โดยจับประเด็นปัญหาเรื่องราวที่ต้อง ตัดลีนใจพร้อมลำดับความสำคัญ

2.3.2 ยอมรับส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยประมวลข้อมูลข่าวสาร ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

2.3.3 ทางเลือกและผลลัพธ์ โดยกำหนดทางเลือกซึ่งควรจะมี หลายทางในแต่ละปัญหา

2.3.4 วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่และควรจะเป็นพิจารณา เลือกทางที่เหมาะสมที่สุด

2.3.5 เปรียบเทียบทางเลือกอย่างเป็นรูปธรรม
รูปแบบเพิ่มขึ้นนี้ส่วนใหญ่จะนำเอาหลักการในรูปแบบการ ตัดลีนใจแบบดั้งเดิมและรูปแบบการตัดลีนใจแบบการบริหารมาประยุกต์ใช้

2.4 รูปแบบการดัดแปลงให้เหมาะสม (Mixed Scanning Model)

ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่ฉลาดและมีประสบการณ์สูง มักจะไม่เลือกวิธีตัดสินใจ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น การใช้หลายๆ รูปแบบผสมผสานอย่างเหมาะสมจึงเป็นวิธีที่ดีที่สุด การดัดแปลงที่เหมาะสม (Mixed Scanning) เป็นรูปแบบในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดมาใช้หลายๆ ระดับ การบริหารโดยผู้บริหารระดับสูงจะทำการตัดสินใจที่อาศัยการตัดสินใจแบบการเพิ่มขึ้น (Incremental decision) เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือแก้ไขให้ดีขึ้น รูปแบบนี้จะเป็นทางการผ่านคณะกรรมการต่างๆ และดูเป็นที่ระบบที่มาจากวงการแพทย์เพราะเป็นการตัดสินใจทางกายภาพที่มีประสิทธิภาพ แตกต่างจากรูปแบบเพิ่มขึ้นที่แพทย์รู้ว่าควรทำอย่างไร จึงจะหาวิธีการรักษาที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด และจุดใดที่ควรได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ ยิ่งไปกว่านั้นแพทย์จะต้องเป็นผู้ค้นหาสาเหตุ แต่ก็มิได้ผูกพันความคิดของตนที่จะต้องนำมาใช้เป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์หรืออาจจะต้องรอดคอยประวัติคนไข้ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลก่อนที่จะมีการดำเนิน แพทย์จะสังเกตอาการของคนไข้ วิเคราะห์ ทดลองรักษา แต่ถ้าไม่ถูกแพทย์ก็จะหาวิธีการใหม่ (Etzioni, 1989, p 122 – 126) หลักการของรูปแบบการดัดแปลงให้เหมาะสมที่สำคัญคือการก้าวไปข้างหน้า (Straight Forward) ส่วนอื่นๆ ก็คล้ายกับวงจรการตัดสินใจทั่วไป เช่น หากไม่แน่ใจว่าจะเป็นไปตามนั้นควรยืดเวลาออกไปเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือแยกส่วนตัดสินใจไว้ก่อน หรือลองทำดูก่อนหรืออาจจะต้องเตรียมการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากมีวิพากษ์วิจารณ์ในการตัดสินใจครั้งแรกเป็นต้น ผู้บริหารการศึกษาสามารถใช้รูปแบบการดัดแปลงให้เหมาะสมในการตัดสินใจงานการศึกษา ได้ดังนี้

2.4.1 คณะกรรมการบริหารที่กำหนดนโยบายนั้น เป็นเพียงการตัดสินใจแบบเพิ่มขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น

2.4.2 การตัดสินใจที่ดีจะได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจเป็นไปตามนโยบายและพันธกิจขององค์การ

2.4.3 การค้นหาทางเลือกมีข้อจำกัดซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพปัญหานั้นๆ

2.4.4 ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดหายไป มีความจำเป็นต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างยิ่ง

2.4.5 ทฤษฎี ประสบการณ์และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้

2.5 รูปแบบถังขยะ (The Garbage Can Model)

บางครั้งผู้บริหารมักตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปก่อนที่จะคิด ดูเสมือนว่าไม่มีเหตุผลพฤติกรรมกรรมอย่างนี้เรียกว่า การตัดสินใจรูปแบบถังขยะ (Garbage Can Model) อาจอธิบายได้ว่าเพราะสภาพจิตใจหรือความเป็นนิสัย ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ไม่มี ความแน่นอน (March, 1994) มีลักษณะปัญหา ขาดความชัดเจน เทคโนโลยีและขาดการมีส่วนร่วม มีความคลุมเครือในการตัดสินใจ รูปแบบถังขยะ ไม่ได้เริ่มที่ตัวปัญหาและลงท้ายด้วยการแก้ปัญหา แต่เป็นไปตามแนวคิดของคิดแต่ละบุคคลในองค์การ ดังนี้

2.5.1 ปัญหานำไปสู่ความไม่พอใจและมีความจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ปัญหานั้นอาจจะได้รับการแก้ไขหรือไม่ก็ตาม

2.5.2 การแก้ไขปัญหานั้นเป็นข้อคิดที่จะพยายามแก้ปัญหานั้นๆ

2.5.3 ผู้มีส่วนร่วมเป็นสมาชิกในองค์การนั้นๆ

2.5.4 โอกาสในการเลือกเป็นโอกาสที่องค์กรจะต้องตัดสินใจ เช่น ต้องลงนามไปสัญญา แล้วจึงเกิดกิจกรรมตัดสินใจตามมาจากลงนาม คือ จ้างคนปรับ ใช้เงินจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

วิธีการข้างต้นเป็นรูปการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์การจะไม่ว่างที่จะทำอะไรเกิดขึ้นจนกระทั่งปัญหาได้ดำเนินการแก้ไขจนสำเร็จเรียบร้อยแล้ว จนเกิดเป็นประสบการณ์ในการตัดสินใจต่อไป

1. รูปแบบถังขยะมีลักษณะที่สำคัญ คือ จุดประสงค์ขององค์การ เป็นไปอย่างไร้ใครกำหนดไว้ก่อน

2. วิธีการและเป้าหมายมีความเป็นอิสระ ไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเหตุการณ์

3. การตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อปัญหาสอดคล้องกับวิธีการแก้ไข

4. การตัดสินใจต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ความสมเหตุสมผล

5. ผู้บริหารต้องปรับแก้สถานการณ์ ปัญหา มีส่วนร่วมและโอกาสให้มีความสัมพันธ์กัน

รูปแบบถังขยะ เปรียบเสมือนการอธิบายวิธีการตัดสินใจ บางอย่างที่เกิดขึ้นมีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการ

คะเนิงนิจ เลโธสง (2554, ออนไลน์) การเลือกรูปแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Vroom and Yetton ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่

กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับ เท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา ตัวอย่างแบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำและ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย รายละเอียด ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงรูปแบบการตัดสินใจ โดยใช้แนวคิดของ Vroom and Yetton

แบบการตัดสินใจ		คำอธิบาย
อัตตาธิปไตยสูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
อัตตาธิปไตยสูงสุด	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคลเพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
ประชาธิปไตยสูงสุด	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่มบทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

จากตารางสรุปรูปแบบการตัดสินใจ โดยใช้แนวคิดของ Vroom and Yetton (1988, หน้า 184) ที่นำเสนอไว้ 5 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจโดยลำพังใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้นประกอบการตัดสินใจ โดยไม่ปรึกษาคณะอื่น ๆ

ลักษณะที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยข้อมูลเพิ่มเติมจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บริหารขอข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจโดยลำพัง ผู้บริหารอาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าการตัดสินใจในครั้งนี้ ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาให้ หรืออาจจะไม่บอกให้ทราบก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า พวกเขามีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลตามที่ผู้บริหารร้องขอ ไม่ใช่เป็นผู้ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะที่ 3 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น

รายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเข้ามีส่วนร่วมในสถานการณ์ตัดสินใจ โดยรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำการดำเนินการ ไม่ได้กระทำในนามของกลุ่ม แต่กระทำในลักษณะเฉพาะปัจเจกบุคคล โดยอาจจะซ่อนให้เห็นอิทธิพลทางความคิดของบุคคลหรือไม่ก็ได้

ลักษณะที่ 4 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว

พิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็นกลุ่มงาน ร่วมกันรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของกลุ่มต่อแนวทางในการแก้ปัญหา จากนั้น ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจโดยอาจจะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการตัดสินใจหรือไม่ก็ได้

ลักษณะที่ 5 ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาตลอดจนประเมินทางเลือก

ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน หมายถึง ผู้บริหารร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็นกลุ่มงาน ร่วมกันพัฒนาทางเลือกและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความเห็นพ้องต้องกัน ผู้บริหารมีบทบาทเป็นเพียงประธานที่ประชุมและจะต้องไม่หาช่องทางในการครอบงำกลุ่มให้เห็นคล้อยตามผู้บริหารและจะต้องเต็มใจและมีความพร้อมที่จะยอมรับและปฏิบัติตามมติกลุ่ม

วิจูร์ย ตันศิริคงค (2557, หน้า 34) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจของ

ผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Thomas L. Saaty แบ่งเป็น 3 กลุ่ม 8 รูปแบบด้วยกัน คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหมุ่คณะเป็นผู้ดำเนินการระบวงการตัดสินใจแต่

เพียงผู้เดียว แบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1.1 ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว ผู้บริหารกำหนดปัญหา

วินิจฉัยปัญหา กำหนดเกณฑ์ ค้นหาทางเลือกและวินิจฉัยเลือกทางเลือกด้วยตนเอง

รูปแบบที่ 1.2 ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว โดยใช้ข้อมูลจากสมาชิกใน
 หมู่คณะผู้กำหนดปัญหา แต่ไม่สามารถดำเนินการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ต้องพึ่ง
 ข้อมูลจากสมาชิก แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการตัดสินใจ

รูปแบบที่ 1.3 ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว โดยใช้ผลที่ผ่านการ
 ตรวจสอบจากสมาชิกในหมู่คณะ ผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจด้วยตนเองก่อน
 แล้วส่งผลการตัดสินใจให้สมาชิกในหมู่คณะ ทบทวนและตรวจสอบเพื่อขอความคิดเห็น
 ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจ

กลุ่มที่ 2 สมาชิกในหมู่คณะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหาร แบ่ง
 ออกได้เป็น 2 รูปแบบ

รูปแบบที่ 2.1 ผู้บริหารจะเลือกสมาชิกบางคนที่ผู้นำไว้ใจหรือให้
 ความน่าเชื่อถือมาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ยกเว้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้นำ
 ยังคงพบพาหนนี้อยู่

รูปแบบที่ 2.2 ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมใน
 กระบวนการตัดสินใจ ยกเว้นขั้นตอนสุดท้าย คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกเป็นบทบาท
 ของผู้นำ

กลุ่มที่ 3 สมาชิกในหมู่คณะดำเนินการตัดสินใจร่วมกัน แบ่ง
 ออกได้เป็น 3 รูปแบบ

รูปแบบที่ 3.1 ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในหมู่คณะดำเนินการ
 กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน

รูปแบบที่ 3.2 สมาชิกทุกคนในหมู่คณะดำเนินการตัดสินใจ
 ร่วมกัน ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Facilitator หรือ Coach) ให้
 หมู่คณะดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้อง

รูปแบบที่ 3.3 ไม่มีผู้บริหารถาวร สมาชิกในหมู่คณะล้วนแต่เป็น
 ผู้เชี่ยวชาญ มีมโนธรรม จริยธรรมและศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนร่วม
 สูง ในรูปแบบนี้สมาชิกเลือกหัวหน้าเฉพาะกิจเพื่อช่วยให้ประสานงานกับสมาชิกในหมู่คณะ
 โดยมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้เป็นไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและเป็นตัวแทนในการ
 นำเสนอการตัดสินใจของหมู่คณะต่อภายนอก เมื่อปัญหาเปลี่ยนไปผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าก็
 จะเปลี่ยนไปด้วยตามความเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า
 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจในการเป็นผู้นำองค์การหรือ

สถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จ เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารล้วนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรง ดังนั้น จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและถี่ถ้วน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นก็ให้มีผลกระทบน้อยที่สุด และสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ โดยใช้รูปแบบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Thomas L.Saaty แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหมู่คณะเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว กลุ่มที่ 2 สมาชิกในหมู่คณะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหาร และกลุ่มที่ 3 สมาชิกในหมู่คณะดำเนินการตัดสินใจร่วมกัน เพราะเป็นรูปแบบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจในองค์การใดๆ ของผู้บริหารนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวกับรูปแบบหรือประเภทของการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

อรรถพรณ ตูจันดา (2544, หน้า 53) กล่าวว่า การตัดสินใจมี 4 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision)

เป็นการตัดสินใจที่มีลักษณะประจำอยู่เสมอ มักเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการตัดสินใจ จำนวนจำกัดผลของแต่ละทางเลือกรู้ล่วงหน้าค่อนข้างแน่นอน

2. การตัดสินใจแบบวิเคราะห์ (Analytical Decision) เป็นการตัดสินใจที่

ช่วยผู้บริหารสามารถตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การตัดสินใจแบบดุลยพินิจ (Judgmental Decision) เกี่ยวข้องกับ

ปัญหาที่เป็นตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนจำกัด ซึ่งยังไม่ทราบค่าผลของการตัดสินใจจะเป็นอย่างไร การใช้ดุลยพินิจที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้น

4. การตัดสินใจแบบปรับตัว (Adaptive Decision) เกี่ยวข้องกับปัญหาที่

ตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนมากและไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของปัญหาจำต้องอาศัยบุคคลหลายคนช่วยในการตัดสินใจ ในกรณีนี้ การตัดสินใจและการดำเนินการอาจจะถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 162) แบ่งประเภทของการตัดสินใจตามที่มาของเรื่องเพื่อตัดสินใจ 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (Intermediary Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากการสื่อความหมายจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการตีความ การประยุกต์หรือการเผยแพร่คำสั่งให้เข้าใจตรงกัน

2. การตัดสินใจตามเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณา (Appellate Decision) เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญการตัดสินใจโดยตัวบุคคลแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจโดยคนๆ เดียว (Decision Making by Individual)
2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Decision Making by Groups)

การตัดสินใจตามจุดมุ่งหมายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นประจำ (Routinely Occurring Decision)
2. การตัดสินใจเพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Decision)
3. การตัดสินใจเพื่อนวัตกรรมใหม่ (Innovative Decision)

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 185 – 186 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 208–209) และ (จิระจิตต์ รัตนา (2527, หน้า 236–239) อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 208–209) แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ประเภทตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นคือการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยงและการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงชัดเจน สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้แน่นอน กรณีดังกล่าวการตัดสินใจจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง เป็นการตัดสินใจที่แน่นอนน้อยกว่าข้อที่ 1. แต่ยังคงคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้บ้าง แต่ผลที่จะเกิดขึ้นจากทางเลือกที่มีพิจารณาแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของปัจจัยและสถานการณ์

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้ เพราะมีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ ผู้ตัดสินใจจึงไม่อาจหาทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุดได้ จะต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาและประสบการณ์ช่วยการพิจารณา

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2551, หน้า 98) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารจัดการแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้แล้ว (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยจนกระทั่งเพียงพอที่จะทำให้สามารถกำหนดเป็นกฎการตัดสินใจที่ได้รับการพัฒนาขึ้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

2. การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ก่อน (Non programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองสถานการณ์พิเศษ ไม่เหมือนใคร มีความชัดเจนน้อย กว้างขวางไม่มีโครงสร้าง ซึ่งมีความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ตามมาขององค์การ ทั้งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์เพราะมีความไม่แน่นอนเป็นอย่างมากและมีความซับซ้อนในการตัดสินใจ

จิณณวัตร ปะโคทั้ง (2553, หน้า 112-113) แนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้บริหารยุคใหม่ที่จะต้องตัดสินใจเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ โดยเฉพาะจากองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) สู่องค์การปรับตัว (Adaptive Organization) ซึ่งผู้บริหารจะต้องกล้าคิดกล้าเปลี่ยนและกล้าที่จะรุกไปข้างหน้าโดยการตัดสินใจเพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นให้ได้ ผู้บริหารต้องคิดอยู่เสมอว่า วันนี้ต้องดีกว่าวันพรุ่งนี้ต้องแตกต่างจากวันนี้ วันพรุ่งนี้ต้องมีสิ่งใหม่ๆ มากกว่านี้และควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ

ประเภทการตัดสินใจแบ่งตามลักษณะการวางแผนได้ 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้า (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจในงานที่ทำบ่อยๆ ทำซ้ำๆ (Receptive) และงานประจำ (Routine) ซึ่งส่วนใหญ่จะหมายถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน ซึ่งในองค์การที่เป็นระบบมักจะกำหนดสิ่งที่กล่าวมาแล้วไว้อย่างชัดเจน กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศไว้ให้ทุกคนทราบถือปฏิบัติโดยทั่วกัน ความสำคัญในเรื่องนี้จะอยู่ที่การกำหนดมาตรฐาน (Standard) ที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและกำหนดขึ้น กระบวนการในการสร้างมาตรฐานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบเข้าใจ และนำมาปฏิบัติได้ ดังนั้น การตัดสินใจที่มีโปรแกรมไว้ล่วงหน้า นอกจากจะตัดสินใจในงานประจำแล้วยังจะเกี่ยวพันไปถึงการกำหนดมาตรฐานของงาน มาตรฐานกระบวนการ มาตรฐานในเรื่องอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานก็มีหลายประการ เช่น ISO 9001, ISO 9002, ISO 14001 เป็นต้น

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้า (Non programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่แปลกใหม่ (Novel) ไม่มีโครงสร้าง

ไม่มีกฎระเบียบ ไม่ใช่งานประจำ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องค้นหาแนวทางการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) จึงเป็นสิ่งจำเป็น กระบวนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวต้องมีการทดลองค้นหาวิธีที่ดีที่สุด เพื่อใช้ทักษะและทรัพยากรขององค์การอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่จะตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ได้ดี จำเป็นต้องฝึกการคิดใหม่ (Rethinking) ในเรื่องต่างๆ ดังนี้ คือ ตลาดใหม่ (New Markets) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ลูกค้าใหม่ (New Customer) ธุรกิจใหม่ (New Businesses) กลยุทธ์ใหม่ (New Strategy) ความคิดใหม่ (New thinking) การบริหารใหม่ (New Services) ภาวะผู้นำใหม่ (New Leadership) และการปรับตัวใหม่ (New Adaptations)

Chester I Bamard (1938, p 190-191 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัย
 ธรรมาธิราช, 2550, หน้า 206) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ตามที่มาของเรื่อง
 เพื่อตัดสินใจ คือ

1. การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความตรงกัน (intermediary decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากการสื่อความหมายจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการตีความการประยุกต์หรือการเผยแพร่คำสั่งให้เข้าใจกัน
2. การตัดสินใจตามเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณา (appellate decisions) เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (creative decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง

Peter Drucker (1966, p 113 - 142 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมา
 ธิราช, 2550, หน้า 207) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การตัดสินใจเรื่องทั่วไป
 และการตัดสินใจเรื่องเฉพาะ

1. การตัดสินใจเรื่องทั่วไป (generic decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดหลักการนโยบายกฎระเบียบ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่อาจแก้ไขได้ ด้วยการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ การตัดสินใจ 2 แบบแรกของบาร์นาร์ดก็เป็นการตัดสินใจประเภทนี้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเพื่อคนทั่วไปในองค์การ การตัดสินใจประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารหน่วยงานกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม การตรวจตราการทำงานและการลา การพิจารณาความดี ความชอบ การประสานข้อขัดแย้งและการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น

2. ส่วนการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง (unique decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเพื่อพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับเฉพาะคนบางคน บางกลุ่ม บางเรื่องและบางเวลา หรือเป็นเรื่องเฉพาะที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนตัวอย่างเช่น การตีความหลักสูตรหรือปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนบางอย่างและเป็นปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นทั้งผู้บริหารและครูไม่อาจพิจารณาตัดสินใจได้ด้วยตัวเองตามลำพัง กรณีเช่นนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการประจุมร่วมกันกับคณะครูเพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาดร็กเกอร์ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในการพิจารณาทั้ง 2 ประเภทนี้คือการที่กลับกันการแก้ไขปัญหายเฉพาะเรื่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่เหมือนกับปัญหาที่เกิดขึ้นมาก่อนๆ และใช้วิธีการเดิมๆ แก้ปัญหา

Joseph L. Massie (1971, p 51-55 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 206) แบ่งการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจ วิจัยสั่งการโดยคนๆ เดียว (decision making by individuals) และ 2) การตัดสินใจวิจัยโดยกลุ่มคน (decision making groups) ในองค์การขนาดใหญ่ปัญหาที่องค์การประสบอยู่มักจะในรูปแบบต่างๆ โดยผู้บริหารมุ่งหวังให้ร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหากลุ่ม ตัดสินใจดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปประชุมสัมมนา การตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานหรือแม้แต่บุคลากร

Edgar L. Morphet and the others (1982, p 123-127 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 206-207) แบ่งการตัดสินใจวิจัยสั่งการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจวิจัยสั่งการที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (routinely occurring decisions)
2. การตัดสินใจวิจัยสั่งการเพื่อการปรับเปลี่ยน (adaptive decisions) เป็นการตัดสินใจวิจัยสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนนโยบายที่มีอยู่
3. การตัดสินใจวิจัยสั่งการเพื่อสิ่งแปลกใหม่ (innovative decisions) เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายใหม่

Jerald L. Ubben and Larry W. Hughes (1987, p 41 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550, หน้า 207) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่มีโครงสร้างกำหนดไว้ (structured decision settings) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำและเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ

2. การตัดสินใจที่มีทางเลือกหลายทางเลือกหรือไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้หรือการตัดสินใจเรื่องใหม่ๆ (multi-alternative, unstructured and innovative decision settings)

Gregory Moorhead and Ricky Griffin (1992, p 481-483 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550, หน้า 208) แบ่งการตัดสินใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่มีการวางโปรแกรมไว้ (programmed decision) คือ การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งจนกระทั่งสามารถตั้งกฎเพื่อการตัดสินใจได้โดยกฎเพื่อการตัดสินใจ นั่นคือข้อความที่บอกผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกที่จะเลือกบนพื้นฐานของสถานการณ์ที่ตัดสินใจ
2. การตัดสินใจที่ไม่ได้ตั้งโปรแกรมกำหนดไว้ (non programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก และไม่มีข้อกำหนดกฎของการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการไว้ก่อนการตัดสินใจประเภทนี้โดยทั่วไปมักจะต้องมีการแก้ไข (problem solving) โดยการแก้ปัญหาเป็นการตัดสินใจซึ่งมีลักษณะพิเศษและต้องการการพัฒนาและประเมินทางเลือกโดยมิได้มีกฎเพื่อการตัดสินใจเป็นเครื่องช่วยการตัดสินใจประเภทนี้ต้องการพิจารณาตัดสิน (judgment) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity)

สรุปได้ว่า การตัดสินใจมี 3 ประเภท ได้แก่ การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้การตัดสินใจแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้างเป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร

ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นแนวทางที่มีเหตุผลในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือการเลือกแนวทางดำเนินการ (Stair Jr. and Render, 1990, หน้า 39) นักทฤษฎีได้จำแนกทฤษฎีการตัดสินใจออกแตกต่างกัน ทฤษฎีการตัดสินใจดังกล่าวได้แก่

1. ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ทฤษฎีนี้จำแนกการตัดสินใจออกไปตามประเภทของสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจเผชิญอยู่ และใช้สถานการณ์นั้นเป็นพื้นฐานพิจารณาผลที่จะได้รับ สถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตามแนวของสแตร์ จูเนียร์ และเรนเดอร์ (Stair Jr. and Render, 1990, p 39) แบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ

1.1 การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (decision under certainty) เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจทราบถึงผลที่จะได้รับและผลที่ตามมาชัดเจนแน่นอนกรณีดังกล่าวนี้ ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และให้ผลประโยชน์ตอบแทน ตัวอย่างเช่น การที่บุคคลจะนำเงินเข้าฝากที่ธนาคารใด เขาต้องศึกษาอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารแต่ละแห่งจะจ่ายให้ก่อน แล้วจึงตัดสินใจว่าควรจะฝากกว่าธนาคารไหน

1.2 การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (decision under risk) การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มีความหนาแน่นน้อยกว่า แต่ก็ยังพอจะคาดคะเนถึงผลที่อาจเกิดขึ้นจากทางเลือกได้บ้าง กล่าวคือ ผู้ตัดสินใจจะทราบผลที่ได้จากการเลือกทางเลือกต่างๆ แน่แน่นอน แต่โอกาสที่เกิดผลตามนั้นอาจแตกต่างกัน เพราะปัจจัยบางอย่างมีความไม่แน่นอน เช่น ในฤดูฝน ก่อนออกจากบ้านเราควรจะนำร่มไปหรือไม่ ในกรณีนี้เราไม่อาจทราบว่าฝนจะตกหรือไม่ แต่เรารู้จากรายงานอากาศว่าโอกาสที่จะมีฝนตกร้อยละเท่าใด

1.3 การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (decision under uncertainty) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจทราบได้ถึงความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก อันอาจเนื่องมาจากการมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือมีตัวแปรอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ การตัดสินใจในสถานการณ์นี้ จึงไม่อาจเลือกโดยใช้ทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดได้ ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณเข้าช่วยมาก ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้เด็กคนหนึ่งเข้าเรียน ผู้บริหารคนนั้นไม่มีโอกาสทราบได้เลยว่า พฤติกรรมการเรียนและผลการเรียนของเด็กคนนั้นจะเป็นอย่างไร

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกวิธีการตัดสินใจ

James E. Heald (1991, p 344) ได้จำแนกทฤษฎีการตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธีคือ

2.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ (predictive decision theories) มีความสนใจในพฤติกรรมที่ผู้ตัดสินใจจะใช้ในการตัดสินใจ โดยพิจารณาสิ่งที่เชื่อว่าจะเป็นปัจจัยและพลังที่ผู้ตัดสินใจจะใช้ในการตัดสินใจรวมทั้งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใด

2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการบรรยาย (descriptive decision theories) ทฤษฎีนี้พยายามจะบรรยายความเชื่อของนักทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ นักทฤษฎีอาจวิเคราะห์การตัดสินใจทางธุรกิจ แล้วสรุปว่านักธุรกิจหญิงคนหนึ่งคิดจะผลิตสินค้าใหม่ในกรณีนี้เธอจะต้องประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตและการจัดจำหน่ายเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับภายใต้สภาพความเสี่ยงและความเป็นไปได้ต่างๆ จากการเปรียบเทียบก็จะได้ทางเลือกเพื่อตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ แล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาของตนเอง

2.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยมีเงื่อนไข (prescriptive decision theories) ทฤษฎีเสนอแนะความสัมพันธ์และกระบวนการที่นักทฤษฎีเชื่อว่าควรนำมาพิจารณาและนำมาใช้อันจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพสูงและมีเหตุผล ทฤษฎีมีความเชื่อว่า ทฤษฎีจะให้ผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากกว่า ตัวอย่างของการตัดสินใจตามทฤษฎีนี้จะเห็นได้จากการที่ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ประยุกต์รูปแบบการตัดสินใจแบบพึงพอใจ (satisfied model) ของไซมอนมาเป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอนตามทฤษฎีการตัดสินใจ แบบมีเงื่อนไข โดยทั้งฮอยและมิสเกล คาดหวังว่าการตัดสินใจทางการศึกษาจะให้ผลดียิ่งขึ้น (Hoy and Miskel, 1991)

3. ทฤษฎีการตัดสินใจที่แบ่งตามกลุ่มนักทฤษฎี

Ungson and Braustein (1982 อ้างใน James E. Heald, 1991, p 345) ได้เสนอรายงานการประชุมเรื่องการตัดสินใจ ซึ่งในรายงานฉบับนี้ได้แบ่งทฤษฎีการตัดสินใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เน้นเรื่องการตัดสินใจของแต่ละคน และกลุ่มที่เน้นเรื่องการตัดสินใจขององค์การขณะเดียวกันเจมส์ อี. ฮีลด์ กลุ่มนี้สนใจการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์

3.1 ทฤษฎีการตัดสินใจที่เน้นเรื่องการตัดสินใจของแต่ละคน เกี่ยวกับการตัดสินใจของแต่ละคนและการยอมรับความสำคัญในเรื่องกระบวนการตัดสินใจมีผลทำให้เกิดการวิจัยทดลองที่ออกแบบเพื่ออ้างอิงกฎระเบียบบางอย่าง รวมทั้งการจัดกระทำข้อมูลที่ได้มาด้วยการวิจัย แนวการวิจัยดังกล่าวมักสนใจศึกษาเกี่ยวกับความชอบ (preference) ความน่าจะเป็น (probabilities) และข้อมูลข่าวสาร (information)

(Ungson and Braustein, 1982, p 1407)

3.2 ทฤษฎีการตัดสินใจที่เน้นการตัดสินใจขององค์การ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความคิดว่าองค์การต่างๆ มีบรรยากาศเฉพาะของตนเอง บรรยากาศดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ การตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้มักจะกระทำในรูปขององค์คณะบุคคล เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การที่มีผลการตัดสินใจในแต่ละเรื่องแต่ละปัญหามีอยู่จำนวนมากมาย จึงเป็นการยากที่จะนำมาพิจารณาได้หมดและเป็นการยากที่จะใช้เหตุผลมาใช้เป็นหลักในการพิจารณาได้จำกัด ด้วยเหตุผลนี้การใช้หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจจึงมีน้อยลงนักทฤษฎีบางคนจึงได้พัฒนารูปแบบของการตัดสินใจที่ใช้หลักเหตุผลและข้อมูลมาพิจารณาไม่มากนัก รูปแบบดังกล่าว ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (garbage model) ที่โคเฮนและอลเซน (Cohen and Olsen) เสนอใน ค.ศ 1982

3.3 ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แฮมมอนด์ แมคเคลลัน แลนด์และมัมพาวเวอร์ (Hammond, McClellan and Mumpower, 1980 อ้างใน James E. Heald, 1991, p 346) ได้เสนอทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยอาศัยพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีการตัดสินใจ (decision theory, DT) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral decision theory, BDT) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงจิตวิทยา (psychological decision theory, PDT) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงสังคม (social judgment theory, SJT) ทฤษฎีบูรณาการข่าวสาร (information integration theory, IIT) เป็นต้น

ทฤษฎีการตัดสินใจ (DT) และทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (BDT) มีรากฐานในด้านเศรษฐศาสตร์ที่ยึดถือว่าผู้ตัดสินใจจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นเหตุผลยึดหลักกว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุดจะเกิดจาก

1. การระบุปัญหาและวัตถุประสงค์อย่างแจ่มชัด
2. เข้าใจบทบาทของผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างชัดเจน
3. มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอ
4. มีการระบุทางเลือกที่จะเลือกจำนวนหนึ่ง

เมื่อสภาพการณ์เป็นไปตามหลักการดังกล่าว การตัดสินใจก็จะกลายเป็นกระบวนการที่ผู้ตัดสินใจจะกำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจพิจารณาของทางเลือกที่มีอยู่และเลือกทางเลือกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจมากที่สุด ทั้งนี้ ภายใต้สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจนั้น มาร์ช ได้สรุปศักยภาพสำคัญที่สุดของการ

ตัดสินใจแบบมีเหตุผลจะระบุว่าด้วยเทคนิคที่ทันสมัย เราสามารถปรับปรุงคุณภาพของการค้นหาทางเลือก คุณภาพของข้อมูล ข่าวสารและคุณภาพของการวิเคราะห์ที่ใช้ประเมินทางเลือก (March, 1976, p 69) อย่างไรก็ตาม มาร์ช ก็ได้เชื่อว่าการตัดสินใจในองค์การ การศึกษา เช่น โรงเรียนจะเป็นไปโดยสอดคล้องกับกระบวนการตัดสินใจใช้เหตุผลดังกล่าวข้างต้น นักทฤษฎีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานทางจิตวิทยา มีความสนใจแตกต่างไปจากนักทฤษฎีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ โดยธรรมชาติของภูมิหลังของนักทฤษฎีที่มีพื้นฐานจิตวิทยาจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่มีรากฐานทางจิตวิทยา การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมเฉพาะที่นำมาศึกษาและวิเคราะห์ นักทฤษฎีเหล่านี้ไม่คิดว่าการตัดสินใจเป็นการกระทำที่ใช้เหตุผลอย่างเต็มที่ พวกเขาเห็นว่าการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกและการใช้ดุลยพินิจ ซึ่งแต่ละคนมีพฤติกรรมตัดสินใจแตกต่างกันตามพื้นฐานทางสติปัญญา กลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิก ข้อมูลที่ได้รับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม ฯลฯ ตัวอย่างของทฤษฎีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานทางจิตวิทยาประกอบด้วย ทฤษฎีภาคสนาม (field theory) (Lewin, 1951) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงจิตวิทยา (PDT) (Edward, 1954) ทฤษฎีบูรณาการชาว IIT (Anderson, 1973) ทฤษฎีการตัดสินใจ AT (Jones et al, 1971) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงสังคม SJT (Brehmer & Joyce, 1988) และทฤษฎีถังขยะ (garbage can theory) (Cohen et al, 1972) ศึกษาเรื่องการตัดสินใจนี้ นักทฤษฎีการบริหารได้พัฒนาตัวแบบของการตัดสินใจขึ้นเพื่อที่จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางแก้ไขให้สอดคล้องกับสภาพของปัญหาสภาวะขององค์การ และสภาวะของข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ใช้ในการตัดสินใจในกระบวนการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น ดาฟท์ (Daft, 1989, p 375-376) ให้ความคิดเห็นว่า หากกระบวนการตัดสินใจมีความยุ่งเหยิงซับซ้อนและมีขั้นตอนมากก็จะมีผลทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันและได้หมด จะยังคงมีปัญหามากมายที่ไม่ได้รับการแก้ไข และปรากฏอยู่ในองค์การ ดังนั้น กระบวนการแก้ไขปัญหาก็ไม่ควรมีความซับซ้อนมากนัก และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกันแนวทางแก้ไขดังกล่าว ซึ่งตัวแบบการตัดสินใจหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์อีกอย่างหนึ่ง

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งในการบริหารของผู้บริหารที่สำคัญซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดองค์การ การวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ การจัดบุคลากร และการติดต่อสื่อสารตลอดเวลาของการทำงานทาง การบริหารผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นงานการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ

หรือการใช้ภาวะผู้นำ การจัดบุคลากรและการควบคุมก็ตาม จึงอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจได้แก่ส่วนเข้าไปในภารกิจทุกอย่างของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องได้เผชิญกับทางเลือกต่างๆ ทั้งทางเลือกที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง ถ้าได้ตัดสินใจเลือกเอาทางเลือกที่ถูกต้องก็จะเป็นผลดีต่อองค์การ แต่ถ้าเลือกเอาทางเลือกที่ไม่ถูกต้องก็จะเป็นอันตรายต่อองค์การ การตัดสินใจที่ผู้บริหารกระทำไป จะมีส่วนไปกำหนดธรรมชาติของสภาพแวดล้อมของการทำงาน คือ งานที่พนักงานปฏิบัติ (Jobs) ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร (Leaders) และองค์การ(Organization) จะมีส่วนในการส่งเสริมเพิ่มพูนต่อความสำเร็จตามความต้องการของพนักงานและบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะเป็นทางหนึ่งที่สามารถสร้างสรรคสภาพที่จะได้รับความสำเร็จในความพอใจพร้อมกันทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational Needs) และความต้องการของบุคคล (Individual Needs)

อรพรรณ ตูจินดา (2544, หน้า 53) กล่าวว่า เนื้อหาสาระของการบริหารที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและการใช้อิทธิพล ถ้านำเอาการตัดสินใจออกไปแล้วก็จะไม่มีการบริหาร และงานของผู้บริหารก็จะกลายเป็นความว่างเปล่า ดังนั้นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพทุกคนจะต้องทำการตัดสินใจที่ดีไม่มีการละเลยต่อการตัดสินใจและจะต้องรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถอย่างสูงในเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เข้าถึงแก่นแท้ของปัญหาต้องสามารถสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นนักเสี่ยงภัย มีความกล้าหาญและเต็มใจที่จะพยายามทำให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ที่แตกต่างออกไปเพื่อให้งานดีขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารจะต้องนำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติและตรวจสอบผลลัพธ์ที่ตามมา ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เกิดผลตามที่ปรารถนาด้วย

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 90) กล่าวว่า การตัดสินใจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะผลของการตัดสินใจจะส่งถึงแนวทางดำเนินการว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแล้ว ยังต้องอาศัยหลักการ แนวคิด รูปแบบวิธีการต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจด้วย ในทางการศึกษาส่วนมากข้อมูลมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงต้องอาศัยการวิเคราะห์การลงสรุปที่ถูกต้องและเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุดหลายๆ ทางเลือก

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 201-202) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า ตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 20 เป็นต้นมา การตัดสินใจได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจขององค์การบริหาร ตัวอย่างเช่น เฮอริเบิร์ท เอ. ไชมอน (Herbert

A.Simon, 1950, p 1) ได้กล่าวถึงหนังสือของเขาซึ่งตีพิมพ์ใน ค.ศ.1950 ว่าทฤษฎีการบริหารโดยทั่วไปจะรวมเอาหลักองค์การที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีการตัดสินใจถูกต้องในปี 1959 แดเนียล อี.กริฟฟิธส์ (Daniel E.Griffiths, 1959, p 89) ได้เสนอทฤษฎีที่ว่า การบริหารคือการตัดสินใจ เขาได้ยกเหตุผลประกอบกรนำเสนอทฤษฎี 3 ประการ คือ ประการแรก การกำหนดโครงสร้างขององค์การเป็นไปโดยอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจเป็นพื้นฐานของการพิจารณา ประการที่สอง ฐานะตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์การมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุมตามกระบวนการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ ประการที่สาม ประสิทธิภาพของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนการตัดสินใจที่เขาจัดทำด้วยตนเอง ทฤษฎีของกริฟฟิธส์ ซึ่งมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อวงการศึกษาด้านการบริหารมาหลายปี มีแนวคิดสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก งานของผู้บริหารคือการดูแลเพื่อให้แต่ละตำแหน่งในองค์การมีภาระรับผิดชอบกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ประการที่ 2 สืบเนื่องจากประการแรกเมื่อแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนแล้ว ผู้บริหาร (ระดับสูง) ที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับผิดชอบการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองต่อว่าการตัดสินใจเพียงเล็กน้อยของเขาจะส่งผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการควบคุมของผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่เขาดำเนินการด้วยตนเอง ตามแนวคิดนี้อิทธิพลของผู้บริหารจะอยู่ที่การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแล (monitoring) กระบวนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับของการบังคับบัญชามากกว่าการตัดสินใจด้วยตนเองเหมือนกับที่ปรากฏอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ทั่วไป ลักษณะการบริหารเช่นนี้เป็นไปตามแนวที่ ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Richard L.Daft, 1989, p 344) กล่าวว่า “กระบวนการตัดสินใจเป็นเสมือน (ตัวแทนของ) สมอและระบบประสาทขององค์การ” หรือ ลอนน์ ซี. ลูเกตต์ และกาย เอ. เฮล (Lorne C.Lunkett and Guy A. Hale, 1982, p 60) กล่าวว่า “ผู้จัดการที่ดีจะต้องกระตือรือร้นที่ไฝหาแนวทางแก้ไขปัญหายุ่งยากตลอดเวลา เขาจะต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้” กิจกรรมประจำวันของผู้บริหารโรงเรียนคือการเผชิญและแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยสติปัญหาดังกล่าวนั้นมีความเป็นไปได้ทั้งในทางปฏิบัติและการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

จิณณวัตร ปะโคทัง (2553, หน้า 110 – 112) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

(Manage – ment Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องมือวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องแสดงความรู้ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจรรย์านที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจก็คือ มูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่า นี่คือการแตกต่างที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์การ ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของตัวเอง แต่เป็นมรรควิธีแนวทางวิธีการและเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายองค์การให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้นการหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมาและนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดีพอที่หลากหลายและสร้างสรรค์จะนำพาให้ องค์การสู่ความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์การ การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมองและระบบประสาทที่ดีก็ทำให้ตัวเราประสบความสำเร็จในชีวิต การงาน ชีวิตส่วนตัวและชีวิตทางสังคมได้ในขณะเดียวกัน ถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์การที่ดีก็จะต้องมีสมองและระบบประสาทขององค์การที่ดีด้วย จึงจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้นที่เฝ้าหาแนวทางแก้ปัญหา อยู่ตลอดเวลา เขาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4. การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ ปัญหาขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีตและมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้นและยังมีปัญหาใหม่ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ ปัญหาป้องกันรู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ควรจะมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิด ปัญหาเชิงพัฒนาที่เป็น

อีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร ในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตกำหนดภาพอนาคต (Scenario) ไว้พร้อมกำหนด ทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย อาทิ ภาพอนาคตมุ่งเน้น 3C ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็น เลิศและกลยุทธ์สู่องค์การอัจฉริยะ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อ การบริหารงานอย่างมาก ถือเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่ อาจหลีกเลี่ยงได้เพราะผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจหรือรูปแบบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกซึ่งเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการพิจารณา พิจารณา วิเคราะห์ด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงแล้วเพื่อให้การแก้ปัญหาและกิจกรรมของ องค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การตัดสินใจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

อรพรรณ ตูจินดา (2544, หน้า 53) ได้แบ่ง กระบวนการตัดสินใจ ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. แบบคำนึงถึงผลกำไร (Maximizing profit) จะมีขั้นตอนในการ ตัดสินใจ ดังนี้

1.1 กำหนดปัญหา การกำหนดปัญหานั้นถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่ สำคัญเพราะคำตอบที่ถูกต้องควรจะต้องตอบคำถามที่ถูกต้องด้วยและปัญหาที่ต้องการแก้ นั้น เป็นปัญหาที่แท้จริงที่สมควรได้รับการแก้ไข บางปัญหาไม่มีความจำเป็นต้องแก้ไขก็จะแก้ไข ไปได้เอง

1.2 เก็บข้อมูลและรวบรวมทางแก้ ในขั้นนี้จะต้องเก็บข้อมูล หลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและนำมารวบรวมเพื่อจัดหาทางแก้ไว้

1.3 เลือกทางแก้ ในการเลือกทางแก้จะต้องเลือกทางที่เหมาะสม นั้นก็คือเลือกทิศทางที่ได้ผลกำไรสูงสุดหรือสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

1.4 การปฏิบัติตามทางที่เลือก นำทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้วไป ปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

1.5 ประเมินผลและทบทวน เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่จะต้องจัดการกระทำหลังจากตัดสินใจกระทำไปแล้ว

2. แบบประนีประนอม (Compromising Profit) เป็นการตัดสินใจด้วยจุดมุ่งหมายไม่ใช่เพื่อได้ประโยชน์เต็มที่ แต่เป็นการรวมยอมระหว่างผู้เกี่ยวข้องและเลือกวิธีการที่พอใจเหมาะสมที่สุด แบ่งออกเป็นขั้นตอนดังนี้

2.1 ตั้งจุดมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

2.2 กำหนดปัญหาและวิเคราะห์

2.3 พิจารณาทางเลือกที่พอใจ

2.4 เลือกทางที่พอใจ

2.5 ดำเนินการตามทางเลือก

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 100) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจมีขั้นตอนที่อาศัยวิธีการแก้ปัญหาดังนี้

ขั้นที่ 1 ยอมรับว่ามีปัญหาและบอกได้ว่าปัญหานั้นคืออะไร การยอมรับว่ามีปัญหาและสามารถที่จะบอกได้ว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับอะไรเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความไวต่อการดำเนินการภายในองค์การและพร้อมที่จะลงมือทำ

ขั้นที่ 2 ขั้นวิเคราะห์ปัญหา เป็นการจำแนกแยกแยะปัญหาว่าปัญหานั้นมีลักษณะอย่างไร ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความสำคัญของปัญหา ปัญหานั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจหรือไม่และอื่นๆ เพื่อจะหาให้ได้ว่าปัญหานั้นสำคัญจริง ๆ ข้อมูลมีความสำคัญอย่างมากในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอ

ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา หลังจากแยกแยะปัญหาแล้วผู้ตัดสินใจต้องเลือกเกณฑ์ขึ้นมาแก้ปัญหานั้นอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงเกณฑ์ว่าจะเอาแค่ไหนถึงไหนจะเพียงพอ รวมไปถึงความจำเป็นกับความต้องการในการแก้ปัญหานั้น เกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสม ย่อมจะมีความจำเป็นในการเลือกการแก้ปัญหา หากผู้ตัดสินใจตั้งเกณฑ์สูงหรือต่ำไป การแก้ปัญหาก็จะไม่ได้ผลหรือไม่ถูกต้อง

ขั้นที่ 4 กำหนดวิธีการปฏิบัติโดยหาแนวทางเฉพาะในการแก้ไขปัญหานั้นไว้ล่วงหน้าขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะต้องกำหนดรูปแบบหรือวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหานั้นไว้ล่วงหน้า การกำหนดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาก็จะมีหลายรูปแบบหรือหลายวิธีการ

ผู้ตัดสินใจควรเลือกใช้อย่างเหมาะสมตามหลักเกณฑ์และเหมาะสมกับเหตุการณ์

ขั้นที่ 5 เริ่มแผนปฏิบัติการ เมื่อมีการตัดสินใจแล้วต้องมีการปฏิบัติการ เริ่มแผนปฏิบัติการมี 4 ขั้นตอน คือ การจัดโปรแกรม การติดต่อสื่อสาร การควบคุมการดำเนินงาน การประเมินผล

สมาน อัครภูมิ (2553, หน้า 224) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

1. การตระหนักถึงความต้องการจำเป็นในการตัดสินใจหรือกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ

2. การระบุปัญหาที่ต้องตัดสินใจ
3. การกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ
4. การพัฒนาและกำหนดทางเลือก
5. การประเมินทางเลือก
6. การเลือกทางเลือก
7. การใช้ทางเลือกและการประเมินผล

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา 4 ประการ คือ

1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ฉะนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุมีผล มีค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดเหตุผลและมีค่านิยมที่ไม่สอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่องต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่ม บางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ อาทิ จำแนกตามโรคขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคพฤติกรรมบกพร่องและโรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาเรื่องอะไรก็จะสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง

3. ทางเลือกต่างๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึงถึงผู้บริหารจะต้องสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือกเสมอและพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าในปัจจุบันการบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกลงกว่า มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็วกว่า มีบริการที่ประทับใจ

มากกว่า นอกจากนี้ควรสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่เป็นสำคัญด้วย

4. สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจว่าเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ดังนี้ สภาพการณ์ที่แน่นอน (Certainty) สภาพการณ์ที่เสี่ยง (Risk) สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) (จิณณวัตร ประโคทัง 2553, หน้า 114)

วิฑูรย์ ตันศิริคงค (2557, หน้า 34) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จของหมู่คณะนั้นขึ้นอยู่กับความชำนาญในการบริหาร ความขัดแย้งและความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน รวมถึงการจัดองค์ประกอบของการตัดสินใจให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสภาพแวดล้อม

Edgar L. Morphet and the others (1982, p 127 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550, หน้า 210) ได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการบริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ยอมรับ กำหนดและกำจัดการแก้ปัญหา
 2. วิเคราะห์และประเมินปัญหา
 3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานซึ่งจะใช้ในการประเมินแนวทางแก้ปัญหา (solution) หรือพิจารณาการสอดคล้องกับความต้องการหรือการได้รับการยอมรับ
 4. รวบรวมข้อมูล
 5. กำหนดและเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นที่พอใจ ทดสอบแนวทางนั้น
- ลวงหน้า

6. ดำเนินการเพื่อให้การตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ โดย

- 6.1 วางโครงการแก้ปัญหา
- 6.2 ควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ
- 6.3 ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการ

Peter Drucker (1966 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550, หน้า 210) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจสำหรับนักบริหารที่มีประสิทธิภาพ (The Effective Executive) ไว้ 5 ประการ คือ

1. ตระหนักชัดว่าปัญหาเป็นเรื่องทั่วไปและสามารถแก้ไขได้ผ่านการตัดสินใจที่มีกฎเกณฑ์กำกับอยู่

2. การให้คำนิยามของการจำแนกแนวทางแก้ไขหรือขอบเขตของสภาพการณ์ (boundary conditions)

3. การได้มาซึ่งแนวทางแก้ปัญหาที่ถูกต้อง นั่นคือ คนที่พอใจเต็มที่ต่อการจำแนกที่จะทำให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับได้

4. การตัดสินใจในแนวปฏิบัติที่จะดำเนินการ

5. ข้อมูลย้อนกลับที่ทดสอบความเป็นไปได้ และประสิทธิผลของการตัดสินใจที่ไม่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ดร็กเกอร์ อธิบายต่อไปว่าการตัดสินใจ ที่เป็นไปได้อย่างกว่าจะเลือกกระหว่างผิดและถูก อย่างดีที่สุดก็เป็นทางเลือกกระหว่างค่อนข้างถูกต้องและค่อนข้างผิดเป็นที่ชัดเจนว่า การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการประเมินประนอม การตัดสินใจทุกอย่างมีคุณลักษณะเฉพาะการควบคุมสถานการณ์และข้อยุติที่น่าพึงพอใจ

Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel (1991, p 306 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550, หน้า 211) ได้เสนอข้อวิเคราะห์ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซึ่งสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ยอมรับและกำหนดปัญหาหรือเรื่องที่จะตัดสินใจ
2. วิเคราะห์ความยุ่งยากของสถานการณ์ที่เป็นอยู่
3. กำหนดเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหา
4. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์การปฏิบัติ ขั้นตอนนี้รวมถึงการระบุทางเลือกคาดการณ์ ผลที่ได้รับและพิจารณา และเลือกทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ
5. วางแผนปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางโครงการ การติดต่อสื่อสาร การควบคุมและการประเมินผล

Percy H. Hill (1980, p 22 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550, หน้า 212) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา (define problem) ด้วยการรวบรวมข้อมูลและสรุปด้วยวิธีการ ทั้งการศึกษาเอกสาร การสอบถามและการพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยประการต่างๆ การระบุทางเลือก (identify alternatives) ด้วยการกำหนดขอบเขตทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการทำรายการเลือกต่างๆ
2. การประมาณค่าทางเลือก (quantity alternative) ด้วยการพิจารณาผลระยะสั้นและระยะยาว ระบุค่าตอบแทน เป็นต้น
3. การนำเทคนิคต่างๆ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ (apply decisions aids) แขนงตัดสินใจ (decisions tree) ฯลฯ มาช่วยตัดสินใจ

4. การตัดสินใจ (decision) ด้วยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
ทางเลือกเดียว

5. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ (implement) ด้วยการกำหนดอำนาจ
หน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การมอบความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร
การติดตามและประสานการดำเนินงาน

สรุป ได้ว่ากระบวนการตัดสินใจอาจแตกต่างกันไป กล่าวคือ อาจมีจำนวน
ขั้นตอนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการ ซึ่งกระบวนการ
ตัดสินใจมีหลายขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาทางเลือก
การวิเคราะห์ทางเลือก การเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติการประเมินผล
การตัดสินใจ

เทคนิคและวิธีการตัดสินใจ

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 112-146) ได้กล่าวเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการ
ตัดสินใจเป็นการพัฒนาแนวทางเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจให้มีความสะดวก แม่นยำ
ตรงตามเป้าหมายที่จะตัดสินใจโดยมุ่งที่ “ปริมาณ” ในเชิงเศรษฐศาสตร์กล่าวคือมีแนวทาง
ใดบ้างที่ให้ผลตอบแทนดีที่สุดในสภาวะการณ์ต่างๆ กัน ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานค่าทาง
คณิตศาสตร์อย่างมีเหตุผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนการและตัวแบบการตัดสินใจ

1.1 กระบวนการตัดสินใจที่จะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ซึ่งต้อง
อาศัยข้อมูลทั้งที่เป็นปริมาณและคุณภาพมาประกอบการตัดสินใจโดยทั่วไปสามารถ
กำหนดเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1.1.1 ระบุปัญหาที่ต้องการตัดสินใจให้ชัดเจน

1.1.2 บอกทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้

1.1.3 กำหนดสภาวะการณ์ (States of Nature) หรือเหตุการณ์ที่
จะเกิดขึ้นที่เป็นไปได้แบบต่างๆ

1.1.4 กำหนดผลตอบแทน (Payoff) หรือกำไรที่สัมพันธ์กันใน
เชิงการจัดหมู่ ระหว่างทางเลือกและสภาวะการณ์

1.1.5 เลือกตัวแบบทฤษฎีการตัดสินใจเชิงคณิตศาสตร์ แบบใด
แบบหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดมาประยุกต์ใช้ แสดงการคิดคำนวณและทำการตัดสินใจ

1.1.6 นำผลการตัดสินใจที่ได้ไปประยุกต์ใช้

1.2 ตัวแบบการตัดสินใจ (Decision Model) เป็นตัวแบบที่นำมาใช้ไปใน

การตัดสินใจในการหาทางเลือก (Alternative) โดยให้ผู้ตัดสินใจเกิดความมั่นใจและกล้าตัดสินใจมากยิ่งขึ้น การตัดสินใจเป็นทั้งวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยนำตัวแบบทางคณิตศาสตร์เชิงปริมาณ เช่น การใช้หลักการวิเคราะห์ค่าความน่าจะเป็น หลักการของค่าคาดหวังมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบที่ดีในการตัดสินใจจะอยู่บนพื้นฐานของตรรกศาสตร์ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นจริง การใช้คณิตศาสตร์เชิงปริมาณที่เหมาะสมและทางที่มีความเป็นไปได้

2. โครงสร้างการตัดสินใจ การตัดสินใจจะถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับข้อมูลและการรู้จักใช้ข้อมูลที่มีให้เป็นประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจให้ง่ายและสะดวกขึ้นย่อมต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้มาจากการรวบรวม ข้อมูลเป็น “โครงสร้างของการตัดสินใจ” (Structure of Decisions) การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ จะมีกระบวนการเริ่มต้นโดยการสร้างข้อมูลตามโครงสร้างของการตัดสินใจ เพื่อให้ได้เป็นตารางผลลัพธ์ (Payoff Table) ใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจต่อไป

โครงสร้างของการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย

1. ทางเลือกของยุทธวิธี
2. สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม
3. ผลที่เกิดขึ้น
4. โอกาสความเป็นไปได้มากที่สุดของแต่ละสถานการณ์
5. เกณฑ์ในการตัดสินใจ

ในปัญหาทุกปัญหาย่อมมีทางเลือก หรือทางเลือกของยุทธวิธีซึ่งจะต้องการการตัดสินใจเสมอ

2.1 ตารางผลลัพธ์ (Payoff Table) ผู้ตัดสินใจจะต้องตัดสินใจอยู่ 2 ประการคือ

2.1.1 ทางเลือกในการตัดสินใจ (Alternative)

2.1.2 สถานะที่เกิดในอนาคต (States of Nature) สถานะนี้อาจ

แบ่งแยกเป็นหลายประเภทแล้วแต่สถานการณ์หรือแต่กรณีของผู้ตัดสินใจ เช่น แบ่งตามสถานะเศรษฐกิจ ได้แก่ ภาวะรุ่งเรือง ภาวะซบเซา ภาวะตกต่ำ หรือภาวะฟื้นตัว เป็นต้น หรืออาจแบ่งตามฤดูกาล หรือตามสถานการณ์การเมือง เป็นต้น ตารางผลลัพธ์ร่วมของทางเลือกและสถานการณ์เมื่อนำการตัดสินใจภายใต้สถานะที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นและการตัดสินใจภายใต้ทางเลือกเข้าด้วยกัน สามารถสร้างเป็นตารางการตัดสินใจได้หลายแบบ ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

2.2 การวิเคราะห์การตัดสินใจ เพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ผู้ตัดสินใจจะต้องหาข้อมูลของสภาวะที่เกิดขึ้นในอนาคต (States of Nature) ให้มากที่สุดเพราะจะทำให้ตัดสินใจได้ถูกต้อง อาจแบ่งข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ ดังนี้การตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่สมบูรณ์ หรือเรียกการตัดสินใจภายใต้สภาวะแน่นอน (Certainty)

2.2.1 การตัดสินใจภายใต้ที่มีดเมน หรือเรียกการตัดสินใจภายใต้สภาวะแน่นอน (Certainty)

2.2.2 การตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ไม่มีดเมน หรือเรียกการตัดสินใจภายใต้สภาวะไม่แน่นอน (Uncertainty)

2.2.3 ระหว่างการตัดสินใจสภาวะที่ไม่แน่นอน พอจะรู้ข้อมูลบ้างอาจไม่สมบูรณ์นัก การตัดสินใจภายใต้สภาวะเช่นนี้เรียกว่า การตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยง (Risk)

3. การตัดสินใจภายใต้สภาวะแน่นอน (Decision Making Certainty) เป็นการตัดสินใจที่ทราบข้อมูลอย่างแน่นอน ว่าสภาวะการณ์ไหนจะเกิดขึ้นและสภาวะการณ์ไหนไม่เกิดขึ้น หรือมีข้อมูลที่สมบูรณ์เกือบทั้งหมด 100% ในชีวิตจริงของการตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนมีน้อยมาก หรือแทบจะไม่มีเลย แต่เทคนิคการตัดสินใจต่างๆ มักจะพัฒนาในรูปแบบของการตัดสินใจที่แน่นอน โดยมีความเชื่อว่าเรารู้ว่าสภาวะการณ์ไหนจะเกิดขึ้น

4. การตัดสินใจภายใต้สภาวะไม่แน่นอน (Decision Making under Uncertainty) ในบางครั้งเราไม่สามารถจะกำหนดค่าความน่าจะเป็น ให้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือไม่อาจจะแปลความหมายของข้อมูลให้ออกมาเป็นค่าความน่าจะเป็นได้ หรืออาจเป็นไปได้ว่าผู้ตัดสินใจไม่ต้องการกำหนดค่าความน่าจะเป็นลงไป ถ้าสภาวะการณ์เป็นเช่นนี้ เรียกว่า การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน หากนำมาเปรียบเทียบกับ การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนและภายใต้ความเสี่ยง แล้วสถานการณ์เช่นนี้ค่อนข้างจะเป็นในทางจินตนาการ (Abstract) มากกว่าการตัดสินใจแบบอื่นๆ สรุปได้ว่า เมื่อใดก็ตามที่ไม่สามารถจะกำหนดค่าความน่าจะเป็นให้กับเหตุการณ์ในอนาคตได้ เราเรียกสถานการณ์นี้ว่า การตัดสินใจสภาวะไม่แน่นอน ทั้งนี้เพราะไม่มีข้อมูลเพียงพอทำให้จำเป็นต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น

5. การตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยง (Decision Making Under Risk) ผู้ตัดสินใจจะไม่ทราบแน่ชัดว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้น แต่จะทราบหรือสามารถกำหนดค่าความน่าจะเป็นที่สภาวะที่แท้จริงจะเกิดขึ้น การตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยงนี้จะกระทำต่อเมื่อได้รับ

ข้อมูลมาบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ทีเดียว เช่น การที่จะผลิตสินค้าเป็นปริมาณเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้สินค้านั้นๆ ผู้ตัดสินใจไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดได้แต่พอจะทราบ “ความน่าจะเป็น” ที่แต่ละสถานะที่แท้จริงจะเกิดขึ้น ความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจภายใต้ภาวะเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) อยู่ที่ผู้ตัดสินใจว่าจะสามารถทราบหรือคาดคะเนค่าของความน่าจะเป็น (Probability) หรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นแต่ละสถานการณ์ จึงอยู่ในสภาพที่มีความเสี่ยงอยู่บ้าง ส่วนการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนนั้น เราไม่สามารถหรือพยากรณ์ค่าของความน่าจะเป็นได้เลย เนื่องจากไม่มีข้อมูลไม่เพียงพอ จึงทำให้ต้องอาศัยเกณฑ์ หรือกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ก่อนที่จะทราบการตัดสินใจในภาวะเสี่ยงนั้น ควรทราบถึงความน่าจะเป็น (Probability)

$$\text{ความน่าจะเป็น} = \frac{\text{จำนวนของหนทางหรือเหตุการณ์ที่คาด}}{\text{จำนวนของหนทางหรือเหตุการณ์ทั้งหมด}}$$

6. แขนงการตัดสินใจ (Decision Trees) ในกรณีที่ทางเลือกและมีสภาพการณ์ทั้งหลายในโครงสร้างของการตัดสินใจมีอยู่มากกว่า 1 ชุดขึ้นไป การตัดสินใจก็จะประสบความยุ่งยาก และมีความสลับซับซ้อนวิธีการที่จะช่วยในการวิเคราะห์ การตัดสินใจในปัญหานี้คือ การใช้กระบวนการแขนงการตัดสินใจ

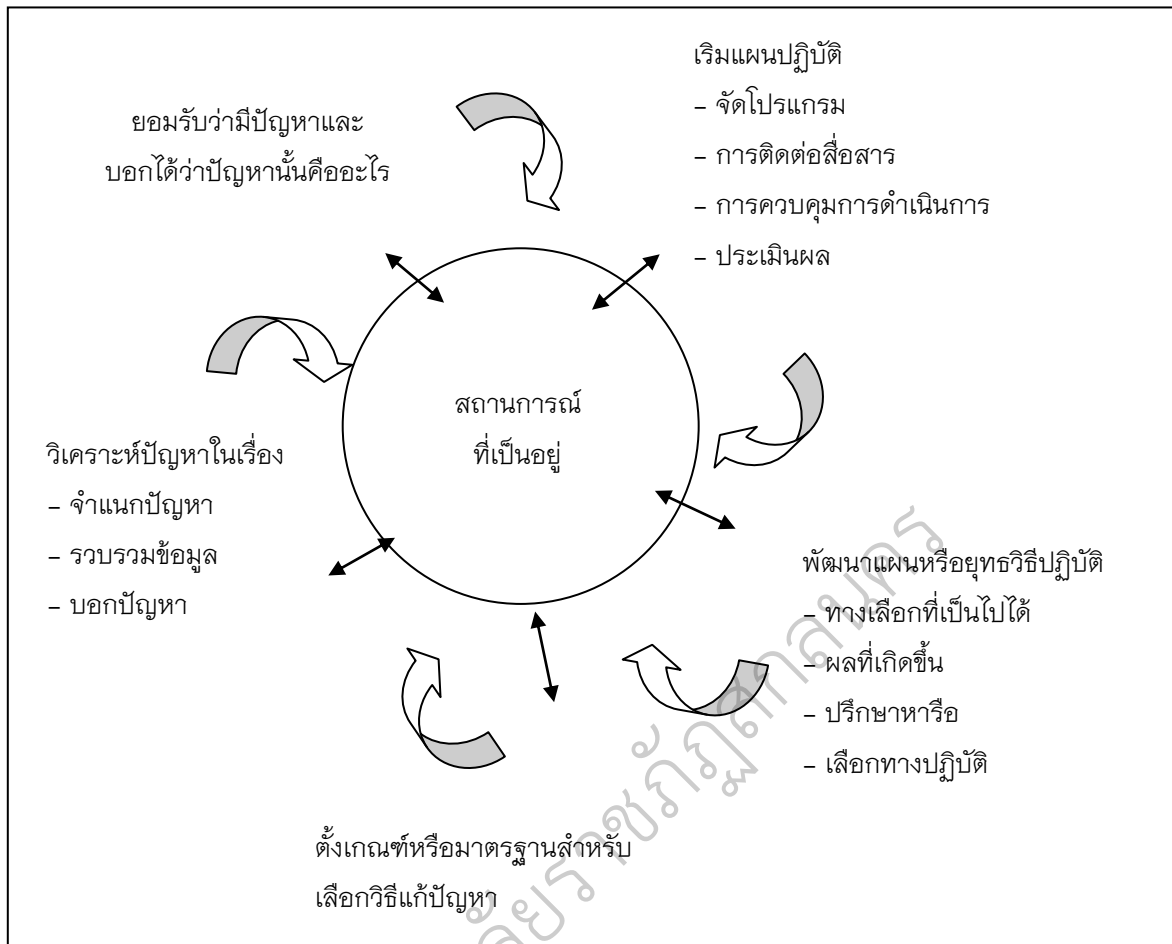
6.1 หลักการของแขนงการตัดสินใจ การจัดลำดับการวิเคราะห์ปัญหาสำหรับกระบวนการของแขนงการตัดสินใจสามารถกระทำได้ ดังนี้

6.1.1 จัดหาทางเลือกและผลที่เกิดขึ้นเป็นแต่ละชุดๆ เพื่อสร้างแขนงการตัดสินใจ

6.1.2 คำนวณหาความน่าจะเป็น (Probability) ของแต่ละสภาพการณ์

6.1.3 หาค่าของผลที่เกิดขึ้นแต่ละตัว

6.1.4 เลือกกลยุทธ์ที่ให้ค่าเฉลี่ยดีที่สุด

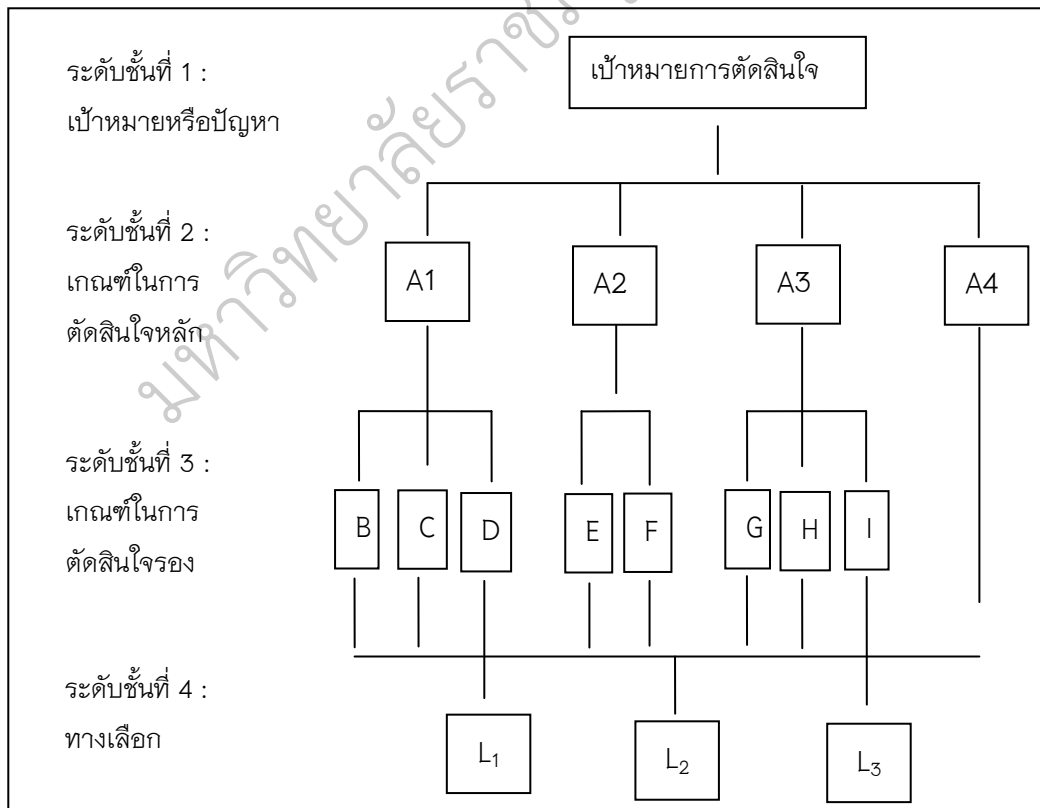


ภาพประกอบ 6 แสดงโครงสร้างของแผนงานตัดสินใจที่ประกอบด้วยชุดของทางเลือกของกลยุทธ์ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 84)

7. การตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอน (Analysis Hierarchy Process : AHP) กระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอน เป็นกระบวนการที่ใช้ในการวัดค่าระดับของการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ผลการตัดสินใจถูกต้องตรงกับเป้าหมายมากที่สุด กระบวนการนี้คิดค้นและพัฒนาขึ้นในปลายปี ค.ศ.1970 โดย Thomas Saaty แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย (Saaty, 1999)

7.1 ข้อดีของกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเรื่องการตัดสินใจต่างๆ อย่างมากมายนิยมใช้ในธุรกิจ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ การเลือกสถานที่ในการประกอบการ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด รวมไปถึงการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดลำดับความสามารถของพนักงานการประเมินต่างๆ ซึ่งพอจะสรุปจุดดีของกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอน ดังนี้

- 7.1.1 ให้ผลการสำรวจน่าเชื่อถือกว่าวิธีอื่นๆ ทั้งนี้เพราะใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ในการตัดสินใจ
- 7.1.2 มีโครงสร้างที่เป็นแผนภูมิลำดับชั้น เลียนแบบกระบวนการคิดของมนุษย์ ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ
- 7.1.3 ผลลัพธ์ที่ได้เป็นตัวเลขง่ายต่อการจัดลำดับ นอกจากนี้ยังสามารถนำผลลัพธ์ไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นได้อีกด้วย
- 7.1.4 ขจัดการตัดสินใจที่มีอคติหรือลำเอียงออกไปได้
- 7.1.5 ใช้ได้ทั้งการตัดสินใจคนเดียวและกลุ่ม หรือหมู่คณะ
- 7.1.6 ก่อให้เกิดการประนีประนอม และการสร้างประชาคติ
- 7.1.7 ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาคอยควบคุมดูแล
- 7.2 ขั้นตอนการตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ เริ่มจากเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อหาหน้าหนักของเกณฑ์ก่อนหลัง จากนั้นจึงนำทางเลือกที่มีทั้งหมดมากำหนดผ่านเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อจัดอันดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกโดยมีขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงแผนภูมิลำดับชั้นหรือแบบจำลองของการตัดสินใจ

(จร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 131)

ระดับชั้นที่ 1 เป็นระดับบนสุดแสดงจุดเน้นหรือเป้าหมายของการตัดสินใจ

ระดับชั้นที่ 2 เป็นเกณฑ์การตัดสินใจหลักที่มีผลต่อเป้าหมายในการตัดสินใจ

ระดับชั้นที่ 3 ลงมาเป็นการแสดงถึงเกณฑ์ย่อยของการตัดสินใจ ซึ่งจะมีจำนวนเท่าใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเกณฑ์หลักบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ ถ้าเกณฑ์หลักมีความชัดเจนเพียงพอ

ระดับชั้นล่างสุด เป็นทางเลือกที่นำมาพิจารณาผ่านเกณฑ์การตัดสินใจตามที่กำหนดไว้

7.3 ข้อสรุปการตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอน การตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอนใช้ได้ดี ในกรณีที่มีเกณฑ์เปรียบเทียบจำนวนมาก ซึ่งไม่สามารถจะตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที กระบวนการตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอนถึงเหตุผล การเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรม ในรูปแบบของการเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญ ถึงแม้ว่ากระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างมีขั้นตอนจะมีผลประโยชน์ในการใช้งานก็ตาม เพราะการตัดสินใจที่ดีขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจ ไม่ใช่ผลของการตัดสินใจ นั่นคือ ผู้ทำการตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือที่เรียกว่า “กับดักในการตัดสินใจ” (Trap) ซึ่งอาจมีสาเหตุจากความลำเอียงหรืออคติที่เกิดขึ้นในใจ (Bias) ข้อมูลผิดพลาด แต่คิดก็ผิดแล้วฐานคิดผิดหรือกรอบความคิดผิด เป็นต้น

8. การตัดสินใจโดยทฤษฎีเกมส์ (Game Theory) ในการตัดสินใจโดยเฉพาะในสถานะที่ไม่แน่นอน (Decision Uncertainty) อาจจะยุ่งยากลำบากในการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจจะไม่ทราบอะไรจะเกิดขึ้นเลย ไม่ทราบค่าความน่าจะเป็นพร้อมๆ กับเพิ่มค่าความลำบากมากขึ้น ถ้าจะต้องมีการแข่งขันกับผู้อื่นในสถานการณ์เช่นนี้ ก็จะต้องถือหลักว่าการแข่งขันกับผู้อื่น จะต้องเป็นหลักเกณฑ์ มีขึ้น มีเชิง จึงจะชนะคู่แข่งได้ Von Neumann and Morgenstem (1966) ได้พัฒนาทฤษฎีเกมส์ (Theory of Games) เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อน Robert J. Omann ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยแมริแลนด์ ผู้ได้รับรางวัลโนเบล สาขาเศรษฐศาสตร์ ในปี ค.ศ.2005 ได้นำทฤษฎีเกมส์มาวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งและความร่วมมือระหว่างกัน เขากล่าวว่าการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนที่มีปฏิสัมพันธ์กันนั้น มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแตกต่างกันน้อยครั้งที่จะมีเป้าหมายร่วมกัน

อุปมาให้เห็นอย่างง่าย ๆ ว่าปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างคนเราก็ก่อนเหมือนกับการเล่นหมาก
 รุกหรือไป้กเกอร์หรือเกมสอย่างหนึ่งอย่างใดที่ต่างฝ่ายต่างมุ่งหวังจะให้อีกฝ่ายหนึ่งพ่ายแพ้
 และตนเองได้รับชัยชนะการเปรียบเทียบดังกล่าว เป็นการแสดงให้เห็นพื้นฐานของทฤษฎี
 เกมสอย่างง่าย คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคนสองคน หากเกิดขึ้นระหว่างคน
 หลายคนที่มิปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน สิ่งที่ทำให้เกมสที่คนเราเล่นกันอยู่ทุกเมื่อเชิ่วันซับซ้อน
 มากขึ้นไปอีก ซับซ้อนจนยากจะมองเห็นว่ามันเป็นเพียงเกมส ก็เพราะเกมสที่เรามิ
 ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันนั้นเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก และก่อให้เกิดผลที่กลายเป็นที่มาของ
 ปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เรียกว่า “รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในระยะยาวขึ้น” ในรูปแบบของ
 ปฏิสัมพันธ์ในระยะยาวดังกล่าวนี้ สามารถจำลองแบบออกมาเป็นสมการในเชิง
 คณิตศาสตร์ได้ เหตุปัจจัยต่างๆ ที่ก่อกปรกันขึ้นเป็นสมการด้านหนึ่งกับเหตุปัจจัยของสมการ
 อีกด้านหนึ่ง เมื่อสมมาตรย่อมก่อให้เกิดผล ผลที่เกิดขึ้นนั้นสะท้อนออกมาให้เห็นเป็น 2
 รูปแบบ คือ ผลที่กลายเป็น “ความร่วมมือ” กับผลที่เป็น “ความขัดแย้ง” รูปแบบ
 ปฏิสัมพันธ์ในทฤษฎีเกมสสามารถขยายกว้างใหญ่ออกไปครอบคลุม “ปฏิสัมพันธ์ระยะ
 ยาว” ของสังคมทั้งสองสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถจำแนกย่อยลงมาจนถึงหน่วย
 เล็กที่สุด คือปฏิสัมพันธ์ ในระยะยาวระหว่างคนเพียงสองคนได้ สมการในทฤษฎีเกมสจึง
 สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง

สรุปได้ว่า เทคนิคและวิธีการตัดสินใจจะช่วยให้ผู้บริหารสะดวกแก่การ
 ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ โดยการเลือกตัวแบบ (Model) ที่ตรงกับวัตถุประสงค์
 ของผู้บริหารการเข้าใจโครงสร้างการตัดสินใจทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาเห็น
 รายละเอียดซึ่งจะง่ายต่อการวิเคราะห์ เช่นการทำตารางผลรับ (Pay off Matrix) เป็นต้น
 ผู้บริหารจำต้องวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อม สภาพความไม่แน่นอน ความเสี่ยง (Risk)
 โอกาสที่จะถูกต้องจนแน่ใจว่าการตัดสินใจถูกต้องที่สุดในสภาวะนั้นๆ ที่เป็นอยู่ รูปแบบ
 การตัดสินใจในสภาวะต่างๆ จะช่วยผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องภายใต้สภาวะข้อมูล
 สารสนเทศที่มีการตัดสินใจแบบต่างๆ กระบวนการวิเคราะห์อย่างมีขั้นตอนจะช่วยให้
 ผู้บริหารเลือกตัดสินใจโดยใช้เหตุผล แต่การทำอาจยุ่งยากเพราะไม่มีตัวเลข ในปัจจุบันมี
 โปรแกรมช่วยการตัดสินใจอยู่มาก ผู้บริหารเพียงแต่เลือกใช้โปรแกรมสำเร็จให้เป็นเท่านั้น
 ทฤษฎีเกมส (Game Theory) ก็เป็นหลักในการช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจ
 ภายใต้ภาวะที่ไม่แน่นอนและมีการแข่งขันที่ค่อนข้างละเอียด โดยที่ผู้บริหารไม่ทราบค่า
 ความน่าจะเป็น อย่างไรก็ตามการตัดสินใจถึงแม้จะใช้เทคนิควิธีการรูปแบบ
 ที่ดียังคง จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยประกอบกับ

ความสามารถในเชิงวิเคราะห์เลือกตัดสินใจอย่างชาญฉลาด รวมทั้งความกล้าหาญและความมีพลังของผู้บริหารเป็นสำคัญ

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 254) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาสังคมอันนำไปสู่การพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กันในหลายๆ ด้าน ทั้งการพัฒนาสภาพทางร่างกาย ทางจิตใจและความรู้สึกของมนุษย์ในการดำเนินกิจการใดๆ จะสำเร็จลุล่วงด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงนั้น ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุด เพราะถึงแม้ว่าทรัพยากรอื่นๆ จะดีเพียงไร ทรัพยากรเหล่านั้นจะไร้ค่าไม่สามารถสร้างประโยชน์ หากว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่มีคุณภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนามนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาสิ่งต่างๆ ทั้งมวล การพัฒนามนุษย์เป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ มีความรู้สึก มนุษย์จะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการรวมถึงการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยการส่งเสริมความรู้ความคิด ทักษะ เจตคติให้รู้จักตนเองรู้จักชีวิตและเข้าใจสังคม มีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การศึกษาที่ดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความสมดุลกลมกลืนกับการพัฒนามนุษย์ในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการบริหารของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 254) ได้กล่าวว่า การบริหารและการตัดสินใจในระบบบริหารการศึกษาไทย ตั้งแต่ระดับล่างสุดถึงระดับสูงสุด ถึงในระดับของรัฐมนตรีส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานประจำที่หน่วยงานระดับล่างจัดทำขึ้น เสนอพร้อมด้วยความคิดเห็นเพิ่มเติม การตัดสินใจในงานที่เป็นความคิดริเริ่มและงานนโยบายมีน้อย การตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาระดับต่างๆ จึงเป็นไปตามข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำเสนอและผู้บริหารก็จะใช้แนวทางตัดสินใจที่เป็นไปโดยอาศัยพื้นฐานของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่เคยจัดทำมาเป็นประการสำคัญ และหากไม่มีข้อกำหนดในเชิงกฎหมายชัดเจนก็อาจจะอาศัยแนวทางเทียบกับธรรมเนียมการปฏิบัติที่เคยมีมาแต่ก่อนเป็นหลัก แนวทางการตัดสินใจดังกล่าวนี้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แดเนียล แอล ดูคและคณะ (Daniel L. Dook and the others อ้างใน Hoy and Miskel, 1991, p 328) ที่พบว่าครมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจว่ามักเป็นไปตามรูปแบบหรือเป็นความพยายามที่จะก่อภาพลวงตาให้เห็นถึงการรับฟังความคิดเห็นและความสำคัญของครูโดยที่ลักษณะของการตัดสินใจในระบบบริหารการศึกษาไทยเป็นไปตามโครงสร้างของระบบบริหารและสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจจึงมักจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจจึงมีลักษณะเป็นไปตามกรอบการพิจารณาของผู้บริหารแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม (authoritarian) แม้ในรูปของการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคลก็มักจะไปในลักษณะของการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหารงานหน่วยงานนั้นและในฐานะที่มีอำนาจตามสายการบังคับบัญชา รวมถึงการเป็นผู้มีข้อมูลและทราบข้อเท็จจริงของเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากที่สุด

การตัดสินใจทางการบริหาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 228-232) ได้กล่าวเกี่ยวกับ การตัดสินใจทางการบริหาร มีความเชื่อพื้นฐาน 6 ประการ คือ

1. ความเชื่อที่ 1 ธรรมชาติของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่กระทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้และการตัดสินใจเป็นวัฏจักรตามธรรมชาติเป็นกระบวนการที่ยืดหยุ่นที่แก้ปัญหาบางอย่างและแทรกแซงปัญหาบางอย่างจนบางครั้งก่อให้เกิดปัญหาตามมา แต่ประสบการณ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาครั้งก่อน จะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้ ตามความเชื่อนี้การตัดสินใจเป็นเรื่องของการคาดการณ์สิ่งที่จะกระทำหรือเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแม้ผู้ตัดสินใจจะยึดหลักเหตุผล ข้อมูล และข้อเท็จจริงมากเพียงใด แต่ก็อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปหรือการตัดสินใจนั้นไปกระทบผลประโยชน์ของผู้อื่นจนต้องมีการทบทวนและตัดสินใจใหม่ การตัดสินใจจึงมีธรรมชาติเป็นกระบวนการที่ยืดหยุ่น และเกิดขึ้นต่อเนื่องสัมพันธ์กัน และเป็นกระบวนการที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลกระทบการตัดสินใจนั้น
2. ความเชื่อที่ 2 การบริหารเป็นการดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจ (คือมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องและขึ้นต่อกันและกัน) ซึ่งกระทำโดยบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มคนตามบริบทขององค์การ ตามความเชื่อนี้การบริหารและการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันเป็นการดำเนินการที่มีความต่อเนื่องที่มีมุ่งคงรักษาความสัมพันธ์ภายในองค์การโดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อผลประโยชน์ขององค์การโดยการช่วยพัฒนาการบริหารและขยายบริหารเพื่อแข่งขันกับองค์การอื่น

3. ความเชื่อที่ 3 แม้การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลอย่างเต็มที่จะเป็นสิ่งที่ เป็นไปไม่ได้ก็ตาม แต่มนุษย์ก็พยายามจะตัดสินใจโดยฝึกรใช้เหตุผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตามความเชื่อนี้ การบริหารที่ดีความดำเนินการโดยใช้หลักเหตุผลมากที่สุด แต่การตัดสินใจก็ไม่อาจใช้หลักเหตุผลได้ในทุกกรณี เพราะมีทางเลือกจำนวนมากที่ คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ยาก และเหตุการณ์ในอนาคตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนและไม่อาจมี เหตุผลประกอบการได้อย่างสมบูรณ์ นักบริหารจึงต้องเลือกการตัดสินใจ โดยอาศัยความ พึงพอใจมาแทนที่การใช้เหตุผล กล่าวคือ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่ตนพอใจ มากที่สุด

4. ความเชื่อที่ 4 หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการทราบถึงสภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับการตัดสินใจของตนอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้พฤติกรรมของตนเองเป็นไปโดยหลักเหตุผลทั้งจากแนวคิดของตนเองและ ขององค์การ ตามความเชื่อนี้ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างการบริหารเพื่อให้บุคคลในองค์การ ได้ทราบถึงสภาวะแวดล้อม จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจนและมีความ เชื่อมั่นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปโดยยึดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และข้อมูล ข่าวสารขององค์การเป็นพื้นฐานและเหตุผลประกอบการตัดสินใจ

5. ความเชื่อที่ 5 กระบวนการตัดสินใจเป็นแบบแผนของการ ดำเนินงานที่ปรากฏอยู่ทั่วไปในการบริหารงานที่สำคัญๆ และการบริหารงานตามภารกิจ ของหน่วยงาน ตามความเชื่อนี้ การตัดสินใจในองค์การมักกระทำในลักษณะที่เป็น กระบวนการ โดยผู้บริหารงานจะยึดหลักเหตุผล ด้วยการใช้สถิติปัญญาศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลข้อเท็จจริงสภาพแวดล้อม และผลกระทบของทางเลือกในการตัดสินใจให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้

6. ความเชื่อที่ 6 ในองค์การขนาดใหญ่จะมีกระบวนการตัดสินใจที่ เป็นแบบแผนอย่างเดียวกัน ตามความเชื่อนี้ องค์การขนาดใหญ่ทุกประเภทจะต้องมี จุดเป้าหมายจะต้องมีจุดมุ่งหมายของการบริหารงานชัดเจนและมีการบริหารงานที่เป็น กระบวนการ อันประกอบด้วย การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะให้บริหารงาน แนวทางการ บริหารและการประเมินผลที่เกิดขึ้น ซึ่งควรตัดสินใจตามกระบวนการดังกล่าวนี้ จะต้อง เป็นไปโดยอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

กระบวนการตัดสินใจ ตัวแบบการตัดสินใจนี้ แบ่งกระบวนการตัดสินใจ เป็น 5 ขั้นตอน คือ การตระหนักและระบุปัญหาและเรื่องที่จะตัดสินใจ การวิเคราะห์ความ ยุ่งยากในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหา

การพัฒนาแผนหรือกลยุทธ์การดำเนินงานและการกำหนดแบบปฏิบัติการ สารสำคัญของกระบวนการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนสามารถนำมากล่าวได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักและระบุปัญหาและเรื่องที่จะตัดสินใจ
 ขั้นตอนนี้เป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตามมา แต่มักจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารเท่าที่ควร มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารจะพิจารณาปัญหาด้วยความรวดเร็วและแคบเกินไป โดยจะพิจารณาทางเลือกเฉพาะอาการของปัญหาที่ปรากฏอยู่แทนที่จะศึกษาไปถึงสาเหตุและความสำคัญของปัญหานั้น ตัวอย่าง เช่น หากกลุ่มครูเรียกร้องต่อผู้บริหารโรงเรียน ขอสิทธิในการมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนงานของโรงเรียน กรณีเช่นนี้หากผู้บริหารคิดแต่เพียงว่า การเรียกร้องดังกล่าวเป็นความพยายามที่จะต่อต้านหรือลดอำนาจฝ่ายบริหารลงแล้วการตัดสินใจต่อข้อเรียกร้องดังกล่าวก็จะจำกัดอยู่ในวงแคบและมีแนวทางการตัดสินใจอย่างหนึ่ง แต่หากผู้บริหารคิดว่าข้อเรียกร้องข้างต้นจะมีส่วนทำให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวทางการตัดสินใจก็จะเป็นอีกอย่างหนึ่ง

การตระหนักและระบุปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องการความคิดที่เป็นจริงมาก หากปัญหาที่พิจารณานั้นใหญ่และซับซ้อนมาก ก็จำเป็นต้องแยกออกเป็นปัญหาย่อยๆ ลงไปอีก และพิจารณาปัญหาย่อยดังกล่าวตามกระบวนการตัดสินใจ โดยปัญหาย่อยแต่ละปัญหาต้องการการตัดสินใจแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ปัญหาเด็กสอบตกซ้ำชั้นนั้นมีปัญหาย่อยมากมาย ซึ่งอาจมาจากการขาดเรียน ขาดสื่อ ครูสอนไม่ดี ฐานะครอบครัวเด็กยากจน เด็กขาดความอบอุ่นในครอบครัว เป็นต้น ปัญหาย่อยแต่ละปัญหาเหล่านี้มีสาเหตุแตกต่างกัน และต้องการหาแนวทางพิจารณาแก้ปัญหาแตกต่างกัน

ในกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ควรจะดำเนินการแต่เพียงตระหนักและยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพียงเท่านั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องหามาตรการดำเนินการเพื่อมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้นซ้ำอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์นั้นต้องการจำแนกปัญหา ว่าเป็นปัญหาจริงหรือไม่ หรือเป็นความยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการกระทำบางอย่าง เมื่อจำแนกปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะตั้งคำถามเพื่อการนำไปวิเคราะห์ต่อ เช่น ปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญอย่างไร สามารถจำแนกรายละเอียดอีกต่อไปได้หรือไม่ และต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติมอีกเพื่อการจำแนกปัญหาอีกต่อไป ในการพิจารณาครั้งแรกนั้น ปัญหาจะมีลักษณะทั่วไปต่อเมื่อจำแนกเป็นปัญหาย่อยๆ แล้ว ผู้บริหารก็จะเริ่มพิจารณาปัญหาย่อยดังกล่าวเฉพาะเจาะจง และต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้การพิจารณาได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งข้อมูลที่ต้องการจะมีมากหรือน้อยเพียงใด

ก็ขึ้นอยู่กับจำนวนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาดำเนินการและข้อจำกัดเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลต่างๆ

กล่าวโดยสรุป ในการวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าการแก้ปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ทำไมจึงเกี่ยวข้อง ใครบ้างที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องที่ไหนและเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหา ขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าการแก้ปัญหาระดับไหนจึงอยู่ในระดับที่พึงพอใจ จุดประสงค์ขั้นต่ำที่ต้องการให้บรรลุคืออะไร เกณฑ์ที่เหมาะสมต้องการระบุที่ชัดเจน เพื่อว่าผู้บริหารจะได้รู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจุดประสงค์ขั้นต่ำที่ต้องการให้บรรลุผลนี้จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาแบบกลยุทธ์การดำเนินงาน ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาแผนอยู่บนพื้นฐานความจริงและง่ายต่อการปฏิบัติ การดำเนินงานในขั้นนี้ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การระบุทางเลือก การคาดการณ์ผลที่จะได้รับและการพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกที่จะใช้ดำเนินการแก้ปัญหา

1. การระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ผู้ตัดสินใจควรใช้ความคิดสร้างสรรค์และใช้เวลาค้นหาและพัฒนาทางเลือกที่มีเหตุผล และมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้มากที่สุด

2. การคาดการณ์ผลที่จะได้รับ ผู้บริหารจะต้องคำนึงว่าผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะการบริหาร โครงสร้างสภาพแวดล้อม ฉะนั้นการคาดการณ์ที่จะให้แน่นอนตายตัวได้จึงเป็นไปได้ยาก นอกจากจะคาดการณ์ว่าเป็นผลที่คาดว่าจะเป็นไปได้เท่านั้น

การพิจารณาและเลือกแนวปฏิบัติ ขั้นตอนนี้คือ การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกปฏิบัติตามทางเลือกต่างๆ เหล่านั้น การพิจารณาในขั้นนี้ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะชั่งน้ำหนักเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลต่อเนื่องเป็นลำดับแล้วดำเนินการวางแผนหรือกลยุทธ์เพื่อดำเนินการให้เป็นตามทางเลือกนั้น ในบางครั้งแม้ผู้ตัดสินใจจะได้ทางเลือกที่ตนถึงพอใจมากที่สุด แต่ถ้าทางเลือกไม่อาจนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีได้ ผู้ตัดสินใจก็จำต้องลดระดับความพึงพอใจลงมาแล้วหันไปหาทางเลือกที่ให้ผลรองลงมา แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ตนพึงพอใจผลที่ได้รับจากการตัดสินใจอยู่

ขั้นตอนที่ 5 วางแผนการปฏิบัติเมื่อตัดสินใจแล้ว เพื่อให้การตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และผลที่คาดการณ์ว่าจะได้รับ ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการวางแผนและควบคุมให้มีการนำแบบที่วางนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผลรวมทั้งการประเมินการปฏิบัติงานและผลที่จะได้รับ

การตัดสินใจทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 240-246) ได้กล่าวไว้ว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องจากการบริหารการศึกษามีลักษณะที่แตกต่างจากการบริหารกิจการอย่างอื่น กล่าวคือ เป็นการบริหารงานที่มีจุดเน้นอยู่การพัฒนาของบุคคล มีการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอน ใช้ระยะเวลาดำเนินการนาน และเป็นไปโดยหวังผลระยะยาวการดำเนินกิจกรรมไปโดยมิได้หวังหวังผลกำไรในรูปตัวเงินหรือในเชิงปริมาณ เป็นการดำเนินงานที่เป็นผลงานในเชิงคุณภาพเป็นประการสำคัญ ดังนั้น การประเมินผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับในเชิงจำนวนและตัวเงินจึงไม่อาจกระทำได้เหมือนการดำเนินกิจการทางธุรกิจอื่นๆ และเนื่องจากการบริหารการศึกษามีถึงบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน บุคลากรของโรงเรียน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมที่อยู่ในท้องถิ่นความเกี่ยวพันดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปของการรับฟังความคิดเห็นการให้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและการให้ความสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และของสังคมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพตลอดจนการประพฤติปฏิบัติ และคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน นิสิตนักศึกษา ด้วยลักษณะพิเศษของการบริหารการศึกษาดังกล่าว จึงมีผลทำให้มีการจัดการระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ บทบาทและขอบเขตของการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ ควรจะเป็นเช่นไร ควรจะจัดกลุ่มตัดสินใจอย่างไรและบทบาทของผู้บริหารควรจะเป็นอย่างไร

1. ขอบเขตของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต่อคำถามที่ว่า ภายใต้สถานการณ์เช่นใด จึงจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความตั้งใจและยอมรับการชี้แนะทางบริหารบางอย่างโดยไม่มีข้อโต้แย้ง ขอบเขตของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของเขาก็คือ ขอบเขตที่ผู้บริหารกำหนดหรือเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วม ซึ่งอาจจะเป็นตามข้อกำหนดในกฎหมาย กฎระเบียบ ประเพณีปฏิบัติที่เป็นมาและการเห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในเรื่องขอบเขตของการตัดสินใจร่วมกันในแต่ละเรื่องขอบเขตดังกล่าวเรียกว่าขอบเขต

ของการยอมรับตามแนวคิดของไซมอน (Simon, 1976, p 133) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้

Edwin M. Bridges (1976 อ้างใน Hoy and Miskel, 1991, p 328) เสนอความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับขอบเขตของการร่วมตัดสินใจของบุคลากร 2 ประการดังนี้

1. หากเรื่องใดที่บุคลากรมีประโยชน์หรือมีความเกี่ยวข้อง รวมทั้งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นแล้ว ผู้บริหารก็ควรจะให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากเรื่องใดที่บุคลากรไม่มีผลประโยชน์หรือความเกี่ยวข้องตลอดจนไม่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ควรจะให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบุคลากรเองก็ไม่มีผลประโยชน์หรือเต็มใจจะเข้าร่วมการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ในการจะให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ ผู้บริหารควรทดสอบความเกี่ยวข้องและความรู้ความชำนาญของบุคลากร โดยไม่ตั้งและตอบคำถามหลักๆ เพื่อพิจารณา ดังนี้

1.1 การทดสอบความเกี่ยวข้อง ควรพิจารณาว่าครูและบุคลากรมีผลประโยชน์ที่จะได้จากการเข้าร่วมตัดสินใจสูงหรือไม่ หากมีผลประโยชน์สูง ก็ควรให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.2 การทดสอบความเชี่ยวชาญ ควรพิจารณาว่าครูและบุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเข้าร่วมตัดสินใจอย่างมีความหมายหรือไม่ เขามีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่จะตัดสินใจหรือไม่ หากมีก็ควรให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. บทบาทและขอบเขตการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร เมื่อกรณีปัญหาที่จะตัดสินใจเป็นเรื่องที่ครูมีความเกี่ยวข้องและมีความรู้ชำนาญในเรื่องนั้นก็ควรให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจตั้งแต่ต้น ตั้งแต่การระบุปัญหา การระบุทางเลือก การคาดการณ์ผลที่จะได้รับของทางเลือกแต่ละทางและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมรวมทั้งการให้เสรีภาพในการระบุปัญหาและกำหนดจุดประสงค์ของการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ แต่ถ้าผู้บริหารเป็นผู้ระบุปัญหา ระบุทางเลือก และผลที่ได้รับด้วยตนเองแล้ว การเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะจำกัดอยู่เฉพาะการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมอย่างไรก็ตาม แต่หากผู้บริหารจะให้บุคลากรได้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นการระบุทางเลือกและผลที่คาดว่าจะได้รับของทางเลือกแต่ละทางเลือกแล้วก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นได้รับผลดีและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นควรกระทำตั้งแต่กระบวนการขั้นต้นของการตัดสินใจ แต่ถ้ากรณีหรือสถานการณ์ในการ

ตัดสินใจชัดเจนว่าคุณไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และไม่มีความรู้ความชำนาญ กรณีหรือสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารควรจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง ไม่ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

3. การจัดกลุ่มตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารได้ตกลงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การพิจารณาว่าควรจัดกลุ่มตัดสินใจอย่างไร จึงจะได้ผลการตัดสินใจมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสถานการณ์ กรณีดังกล่าว กาย อี สวอนสัน (Guy E. swanson, 1959, p 48-52) ได้ระบุวิธีการจัดกลุ่มการตัดสินใจ 3 ประการ คือ การรับฟังข้อคิดเห็น การใช้เสียงส่วนใหญ่และการใช้มติเอกฉันท์ของที่ประชุม

3.1 การรับฟังข้อคิดเห็น เป็นสิ่งที่อาจกล่าวได้ว่าได้มีการนำมาใช้มากที่สุดกล่าวคือ ผู้บริหารเลือกประชุมบุคลากรเพื่อนำเสนอปัญหา และขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ และกรรับทราบถึงปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องนั้นๆ สำหรับการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของผู้บริหารที่พยายามจะสะท้อนการมีส่วนร่วมและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจดังกล่าว

3.2 การใช้เสียงส่วนใหญ่ เป็นการประชุมให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น แล้วขอมติที่ประชุมโดยให้แต่ละคนมีสิทธิออกเสียงเท่ากันคือคนละหนึ่งเสียง การตัดสินใจแก้ปัญหาจะเป็นไปตามเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุม

3.3 การใช้มติเอกฉันท์ เป็นการประชุมที่ต้องการเห็นพ้องต้องกันในแนวทางแก้ปัญหาจากผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด การได้ความเห็นพ้องต้องกันดังกล่าวส่วนใหญ่จะไม่ใช้การออกเสียงลงคะแนน แต่จะใช้การแสดงการยอมรับของที่ประชุมโดยการถามที่ประชุม หากที่ประชุมยอมรับก็จะถือเป็นมติที่ประชุม หากยังมีผู้ไม่ยอมรับก็จะมี การอภิปรายต่อไปจนกว่าจะเห็นพ้องต้องกัน

4. บทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การจัดกลุ่มรับฟังข้อคิดเห็น ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่กำหนดปัญหา ระบุทางเลือกและผลที่จะได้รับจากทางเลือกแต่ละทางเอง แต่อยากรับฟังข้อคิดเห็นปฏิกิริยา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจ และทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด กรณีดังกล่าวจะใช้ได้ผลเมื่อการตัดสินใจของการบริหารเป็นที่ยอมรับของบุคลากร บทบาทของผู้บริหารในที่ประชุมกลุ่มดังกล่าวนี้จะต้องเป็นกลางและพยายามรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

การใช้เสียงส่วนใหญ่ ผู้บริหารที่จัดการประชุมรูปแบบนี้จะต้องมีความมั่นใจว่าเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมจะไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกในกลุ่ม และจะต้องเปิดโอกาสให้เสียงส่วนน้อยได้แสดงความคิดเห็น ก่อนจะหาข้อยุติจากที่ประชุมด้วยการ

ลงมติ บทบาทของผู้บริหารกรณีนี้จะต้องเป็นกลาง และอำนวยความสะดวกให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับและตรงกัน

การใช้มติเอกฉันท์นั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะให้ได้รับความคิดเห็น
พ้องต้องกันบทบาทของผู้บริหารคือ การนำการอภิปรายเพื่อที่จะทำให้เกิดความเห็นที่
คล้ายคลึงกันอันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่การเห็นพ้องต้องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายาม
ผสมผสานความคิดเห็นต่างๆ เข้าด้วย และจัดทำขึ้นเป็นทางเลือกที่ผู้เข้าร่วมประชุม
สามารถตกลงกันได้ การตัดสินใจแบบใช้มติเอกฉันท์นี้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา พลังงานและ
ความสับสนสูง นอกจากนี้ความเห็นพ้องต้องกันทั้งหมดก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก ฉะนั้น
ผู้บริหารจึงมักจะใช้ในกรณีที่เมื่อการตัดสินใจโดยการเห็นพ้องต้องกันเป็นสิ่งจำเป็น

การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ และมติเอกฉันท์นี้เป็นสิ่งที่มีใช้
ไม่บ่อยครั้งนั้นและมักจะจำกัดการเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีเฉพาะผู้ที่
เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการตัดสินใจจริงๆ

แต่ถ้าการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นไปเพื่อเปิด
การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เพื่อลดการต่อต้านและเพิ่มการสนับสนุน
การตัดสินใจ หรือเพื่อนำความคิดเห็นและข้อมูลกับบุคลากรมาเพิ่มคุณภาพของการ
ตัดสินใจดียิ่งขึ้น การจัดกลุ่มตัดสินใจเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวนี้ ควรเป็นไปใน
รูปแบบของการรับฟังความคิดเห็น โดยผู้บริหารนำเสนอปัญหาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ
ขอให้แสดงความคิดเห็นก่อนที่จะหาข้อยุติ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนพึงตระหนักว่าการตัดสินใจ
ขั้นสุดท้ายเป็นของผู้บริหาร และผู้บริหารควรแสดงบทบาทในการให้ข้อมูลและเหตุผลใน
การเสนอแนวทางการตัดสินใจของตนให้ที่ประชุมทราบ บริดเจส (Bridges อ้างใน Hoy and
Miskel, 1991, p 332) ได้เสนอแนะว่า ควรนำเทคนิคการตัดสินใจแบบเสี่ยง (risks
technique) มาใช้ เทคนิคดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาถึงข้อเสี่ยง
(isks) หรืออันตราย (danger) ที่อาจจะเกิดขึ้นหากมีการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นๆ
บุคลากรอาจจะแสดงข้อคิดเห็นและข้อแย้งถึงมาตรการที่เสนอ ซึ่งนอกจากจะทำให้
ผู้บริหารได้รับทราบถึงแรงต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจ
แล้ว ยังทำให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเพิ่มเติม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศให้เกิดการ
ยอมรับการตัดสินใจที่จะมีขึ้นตามมาด้วย

แต่ถ้าจุดมุ่งหมายของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นไป
เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ก็ควรที่จะให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม
ตั้งแต่นั้นโดยผู้บริหารควรเน้นกระบวนการแก้ปัญหามากกว่าการระบุวิธีการแก้ปัญหา

(solution) กรณีดังกล่าวมีผลการวิจัยที่ชี้ชัดว่า การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงมักจะได้มาจากกลุ่มตัดสินใจที่ผู้บริหารวางตนเป็นกลาง ไม่เข้าไปประเมินและวิจารณ์ความคิดเห็นของที่ประชุม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการแสดงความประหลาดใจในแนวคิดแปลกๆ ที่มีผู้เสนอ (Argyris, 1966, Bridges and Doyle, 1968) ผู้บริหารควรทำหน้าที่ก่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และให้เป็นการประชุมที่มีการสื่อสารแบบเปิด

อย่างไรก็ดี ตัวแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรนี้มีใช้เป็นสิ่งที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา และไม่อาจนำมาเป็นเครื่องสะท้อนแนวคิดและแนวปฏิบัติในการบริหารได้ทั่วไปหมด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นแต่เพียงให้แนวทางว่าเมื่อใดที่ผู้บริหารและบุคลากรถึงจะร่วมกันตัดสินใจ และพิจารณาประสิทธิผลของการตัดสินใจดังกล่าวได้จากคุณภาพของการตัดสินใจ และยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น (Hoy and Miskel, 1991, p 333)

การตัดสินใจในระบบบริหารการศึกษาไทย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, หน้า 251) ระบบบริหารการศึกษาไทยเป็นระบบราชการที่มีการจัดระบบการบริหารการตามระบบบริหารราชการแผ่นดิน ที่รวมอำนาจสู่ส่วนกลางและตัวผู้บริหารระดับสูงขององค์การ พร้อมกันนั้นก็มีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจลดหลั่นกันไปตามลำดับสายของการบังคับบัญชา จากคณะรัฐมนตรีมายังกระทรวง/ทบวง กรม จังหวัดอำเภอ และโรงเรียน ภายในกรมก็มีลำดับการตัดสินใจไปตามโครงการคือจากกรมมายังกอง และถึงแผนก/ฝ่ายกฎหมายสำคัญในการจัดโครงสร้างระบบบริหารราชการแผ่นดิน และระบบการบริหารการศึกษา คือพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ 2534 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ 2534

พระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ 2534 กำหนดโครงสร้างของระบบบริหารราชการไทย โดยแบ่งออกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง อันมีสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม ราชการบริหารส่วนภูมิภาค (แบ่งเป็นจังหวัด อำเภอ) และราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้มีคณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรสูงสุดขององค์การบริหารราชการรับผิดชอบกำหนดและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายแผนการดำเนินงานและการแก้ปัญหาในระดับชาติ

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ 2534 มีสาระสำคัญในด้านการกำหนดจำนวนกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอยู่ในปัจจุบันพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ เหล่านี้โดยยึดหลักการกำหนดหน่วยงานและจัด

แบ่งหน่วยงานให้ตรงกับลักษณะและความเหมาะสมของงาน เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน และการจัดรวมหน่วยที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันให้อยู่ภายในกระทรวง ทบวง กรม หรือสำนักงานเดียวกัน เพื่อให้เป็นการประหยัด รวดเร็ว มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด และขจัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน

นอกจากพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับดังกล่าวแล้ว ยังมีกฎหมายที่กำหนดการจัดตั้งโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการระดับกรม บางแห่งเป็นการเฉพาะส่วนราชการเหล่านี้ส่วนใหญ่มีรูปแบบการในรูปของคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล และจัดหน่วยงานในรูปของสำนักงาน หรือลักษณะพิเศษต่างๆ ส่วนราชการดังกล่าว ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและมหาลัยต่างๆ เป็นต้น

เนื่องจากระบบบริหารการศึกษาของไทยเป็นระบบราชการ จึงมีการจัดระบบตามโครงสร้างที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมและบางหน่วยงานก็มีพระราชบัญญัติเฉพาะหน่วยงานของตนอีกเป็นการเฉพาะ การเป็นส่วนราชการการดังกล่าวทำให้การบริหารการศึกษาต้องกระทำไปตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการเหมือนหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะทางด้านการเงิน สารบรรณ พัสดุ แม้ระบบบริหารงานบุคคลจะมีองค์การบริหารงานของบุคคลทางการศึกษาเป็นการเฉพาะในรูปของคณะกรรมการราชการครู (ก.ค.) และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ก็ตาม แต่ก็ยังอ้างอิงกฎระเบียบข้อบังคับของข้าราชการพลเรือนส่วนใหญ่อยู่นั่นเอง

ตามโครงสร้างของระบบบริหารการศึกษาที่กำหนดตามสาระของพระราชบัญญัติทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว จะเห็นว่ามี การจัดโครงสร้างระบบบริหารที่บริหารโดยคนๆ เดียวและองค์คณะบุคคล การตัดสินใจจึงมีทั้งในรูปของการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดคนเดียว และอยู่ที่คณะกรรมการการตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวจะปรากฏในส่วนราชการ ส่วนใหญ่ของประเทศที่จัดบริหารในรูปของกระทรวง ทบวง กรม และจัดแบ่งภายในกรมออกเป็น กอง และแผนก/ฝ่าย รวมทั้งในระดับโรงเรียน และสถาบันการศึกษาอย่างไรก็ตามในส่วนราชการรูปแบบนี้อาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นช่วยพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ก็ได้

การตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล มีปรากฏส่วนใหญ่ในส่วนราชการที่จัดโครงสร้างในรูปคณะสำนักงานและมีคณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด การตัดสินใจในองค์การที่มีบริหารแบบองค์คณะบุคคลจะมีการตัดสินใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว มักใช้ในเรื่องที่มีลักษณะประจำที่เป็นไปตามขอบเขตที่กฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารราชการกำหนด เรื่องที่ตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยจะมีปัญหาหรือเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อคนๆ เดียวหรือคนกลุ่มน้อย หรือเป็นเรื่องที่เป็นงานประจำ

2. การตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล มักใช้ในการตัดสินใจในเชิงนโยบาย ในเชิงความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหาในส่วนรวม การประสานงานและการสื่อสารทำความเข้าใจให้ตรงกัน

การจัดองค์การตัดสินใจแบบองค์คณะบุคคล

การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยหรือทำหน้าที่ตัดสินใจอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการดำเนินงานและ คณะกรรมการนโยบาย

1. คณะกรรมการที่ปรึกษา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในเรื่องต่างๆ ที่ผู้บริหารขอให้พิจารณาและให้ความคิดเห็น การเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารจะไม่มีผลผูกมัดให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติตาม ผู้บริหารอาจเลือกแนวทางปฏิบัติหรือตัดสินใจอย่างอื่นก็ได้สุดแล้วแต่จะเห็นสมควร คณะกรรมการดังกล่าวส่วนใหญ่จะประกอบด้วยนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ทั้งภายในภายนอกองค์การ

2. คณะกรรมการดำเนินงานหรือคณะกรรมการบริหาร (executive committee) มีหน้าที่พิจารณาดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ตามขอบเขตที่มีกฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนด เช่น การพิจารณากำหนดแผนปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ คณะกรรมการประเภทนี้ ได้แก่ คณะกรรมการประถมศึกษาอำเภอ คณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการคณะหรือสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย เป็นต้น คณะกรรมการจะมาจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การและผู้ทรงคุณวุฒิ

3. คณะกรรมการนโยบาย (policy committee) มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายแผนงาน ระเบียบปฏิบัติขององค์กร คณะกรรมการดังกล่าวนี้ ได้แก่ คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น องค์ประกอบจะเป็นเดียวกับคณะกรรมการดำเนินการ

นอกจากนี้ในแต่ละหน่วยงานอาจมีการจัดรูปบริหาร หรือแต่งตั้ง คณะกรรมการหรือคณะทำงานขึ้นเป็นภายใน อันเป็นการทำตามระเบียบประเพณีปฏิบัติ หรือเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน และทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน คณะกรรมการ ดังกล่าวส่วนใหญ่จะไม่มีอำนาจตามกฎหมาย อำนาจในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหาร องค์การ แต่ผู้บริหารได้จัดให้มีคณะกรรมการขึ้นช่วยในการพิจารณาเสนอแนะแนวทาง ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่ผู้บริหารเห็นสมควรให้นำมาพิจารณาและรับฟังความคิดเห็นของที่ ประชุม เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยอำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้บริหาร องค์การ ผู้เข้าร่วมประชุมตระหนักในขอบเขตความรับผิดชอบของตนว่าเป็นเพียงการให้ ความคิดเห็นต่อผู้บริหารเท่านั้น องค์ประกอบของคณะกรรมการมักประกอบด้วยผู้บริหาร หน่วยงานย่อยต่างๆ คณะกรรมการดังกล่าว ได้แก่ ที่ประชุมหัวหน้าหมวด/ฝ่ายในปี การศึกษาหรือหน่วยงานที่ประชุมผู้อำนวยการกอง และที่ประชุมอธิบดี ที่ประชุมหัวหน้า ภาควิชาและที่ประชุมคณบดี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปคือ หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาจะต้องแสดงบทบาทตาม หน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรมากที่สุด ทั้งด้านการใช้บุคคลากร การใช้ เวลา การใช้เงิน การใช้สถานที่และข้อมูลสารสนเทศ โดยอาศัยประสบการณ์ทัศนคติที่ดีมี วิสัยทัศน์จะต้องเป็นผู้สนับสนุนการเรียนการสอนโดยการนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ ทาง การศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาพัฒนาโครงการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อสังคม ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตนเท่านั้น ยังส่งผลต่อการปฏิบัติของครู ผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง ตลอดถึงชุมชน เมื่อความคาดหวังและความ รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องเจริญเติบโตโดยมีภาระหน้าที่ตามไปด้วย

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 104-109) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจจาก ลักษณะและข้อควรคำนึงต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ความเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร สถานศึกษาในงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. งานประจำเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ ได้แก่ งานธุรการ การเงิน วัสดุครุภัณฑ์งานสารบรรณและธุรการในชั้นเรียน งานประเภทนี้ผู้บริหารจะต้องมีการ ตัดสินใจอยู่เป็นประจำ
2. งานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ เป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาและ ปรับปรุงโรงเรียนหรือบุคลากรในโรงเรียน การตัดสินใจในงานด้านนี้ ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ได้แสดงออก

และส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

3. งานเกี่ยวกับประนีประนอม เป็นการแก้ไขเพื่อหาปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะเป็นด้านบุคลากรหรือการปฏิบัติงานก็ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหายุทธวิธีที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาให้ได้

การบริหารสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการการเรียนการสอนเพื่อเป้าหมายการพัฒนาคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ (Educated Person) ดังนั้นการตัดสินใจใดๆ จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่ดีจึงต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจเองและเมื่อใดจะเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสตัดสินใจ (Hoy & Miskel, 2001, p 341) ซึ่งมีผลดีดังต่อไปนี้

1. เกิดความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย โดยมีผลต่อการกระตือรือร้นในการดำเนินงานของสถานศึกษา
2. ทำให้ครูแต่ละคนเกิดความพอใจในวิชาชีพของการสอน
3. ทำให้ครูชื่นชมชอบต่อผู้บริหาร
4. การตัดสินใจที่ผิดพลาดเป็นเพราะคุณภาพต่ำที่ขาดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน
5. ไม่ว่าจะครูจะมีความต้องการในการเข้าร่วมการตัดสินใจหรือไม่ก็ตามในความเป็นจริงแล้วการเข้าร่วมจะก่อให้เกิดผลดีได้มากกว่า
6. บทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจของทั้งครูและผู้บริหารจะแปรเปลี่ยนไปตามสภาพธรรมชาติปัญหา

การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามาเป็นส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจจะทำได้หลายทาง เช่น

1. การอภิปราย
2. แสวงหาข่าวสาร
3. ศูนย์รวมประชาธิปไตย
4. วิธีการแบบรัฐสภา
5. มติเอกฉันท์

คำถามที่ตามมาคือ ครูควรจะเข้าร่วมในการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายหรือไม่ จะผิดหรือไม่ถ้าให้เข้าร่วมในบางโอกาส และเวลาที่ไม่ควรเข้าร่วม การเข้าร่วมตัดสินใจอาจมองได้มีทั้งแง่ดีและไม่ดี ถ้าเป็นเช่นนั้นอะไรคือความเหมาะสม การเข้าร่วมควรมีเงื่อนไขใด เรื่องอะไร แค่นั้น อย่างไร?

1. ข้อกำหนดการตัดสินใจ ที่จะให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วม จะต้องตรวจสอบดังต่อไปนี้

1.1 ทดสอบความเกี่ยวข้อง (Relevance) โดยตั้งคำถามว่า ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจนั้นหรือไม่

1.2 ทดสอบความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยตั้งคำถามว่า ผู้ร่วมงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะมอบหมายให้ตัดสินใจได้หรือไม่

คำถาม 2 ข้อข้างต้น ก่อให้เกิดสถานการณ์ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 8

		ผู้ร่วมงานเป็นผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่	
		มีส่วน	ไม่มีส่วน
ผู้ร่วมงานเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือไม่	เป็น	ขอบเขตแห่งการยอมรับภายนอก	เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ยอมรับได้
	ไม่เป็น	เป็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่มีความเป็นไปได้	ขอบเขตแห่งการยอมรับภายใน

ภาพประกอบ 8 แสดงขอบเขตแห่งการยอมรับการเข้ามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง

(จร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 106)

หากผู้ร่วมงานเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญ และเป็นบุคคลที่มีส่วนได้เสีย กับผลที่จะตามมา การตัดสินใจจะเป็นขอบเขตการยอมรับภายนอก แต่ถ้าผู้ร่วมงานไม่ได้เป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญและเป็นบุคคลที่มีส่วนเสียแล้ว การตัดสินใจจะเป็นขอบเขตแห่งการยอมรับภายใน แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังเหลืออีก 2 เงื่อนไข ซึ่งแต่ละเงื่อนไขมีข้อจำกัดแตกต่างกัน โดยถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ แต่ไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้มีส่วนได้เสีย แต่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ เงื่อนไขทั้ง 2 ประการดังกล่าว จะก่อให้เกิดปัญหา Hoy & Tarter (1995) ได้เสนอเงื่อนไขทั้ง 2 ดังนี้

1.3 ถ้าผู้ร่วมงานเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในฐานะผู้ตัดสินใจแล้ว การเข้ามามีส่วนร่วมก็จะบังเกิดผลที่พอจะเป็นไปได้เช่นกัน

1.4 ถ้าผู้ร่วมงานเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในฐานะ

ผู้สนใจแล้ว การเข้ามามีส่วนร่วมก็จะบังเกิดผลที่พอจะเป็นไปได้เช่นกัน

2. ความไว้วางใจและสถานการณ์ ความไว้วางใจของผู้ร่วมงาน

มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องประเมินและทดสอบ หากผู้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระทำอย่างเหมาะสมกับระดับของการไว้วางใจ การแก้ปัญหา ก็จะประสบผลสำเร็จในทางตรงกันข้ามกัน ถ้าเป้าหมายส่วนตัวของผู้ร่วมงานขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจที่มอบหมายก็จะเกิดปัญหา การทดสอบความไว้วางใจ (Test of Trust) โดยตั้งคำถามว่า ผู้ร่วมงานได้ดำเนินงานตามภารกิจขององค์การหรือไม่ โดยถ้าการตัดสินใจอยู่ในขอบเขตแห่งการยอมรับภายนอกผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจว่าเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ความกระตือรือร้นต่อการมีส่วนร่วมจะมีมากสถานการณ์อย่างนี้เรียกว่า “สถานการณ์ความเป็นประชาธิปไตย” (Democratic Situation) ด้วยเหตุที่เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันหรือการยอมรับเสี่ยงส่วนใหญ่ แต่ถ้าการตัดสินใจตกอยู่ในขอบเขตแห่งการยอมรับภายนอกและมีความไว้วางใจผู้ร่วมงานเพียงเล็กน้อย สถานการณ์นี้เรียกว่า “สถานการณ์ของความขัดแย้ง” (Conflictual Situation) และมีขอบเขตจำกัดของมีการมีส่วนร่วม อันจะนำไปสู่ความไม่แน่นอนในสวัสดิภาพขององค์การ แต่การตัดสินใจไม่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานก็มิได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ การตัดสินใจจะอยู่ในขอบเขตแห่งการภายใน ซึ่งลักษณะของการเข้าร่วมคงเป็นการหลีกเลี่ยง สถานการณ์นี้เรียกว่า “สถานการณ์ของผู้มีส่วนร่วมมือ” (Nocollaborative Situation) การมีส่วนร่วมในกรณีนี้ จะก่อให้เกิดความไม่พอใจ เพราะผู้ร่วมงานขาดความสนใจ

ในกรณีที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Personal Stake) แต่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญน้อยมากแล้ว การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีข้อจำกัดและเกิดขึ้นได้ยาก สถานการณ์นี้เรียกว่า “สถานการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholder situation) ซึ่งจะก่อให้เกิดความเบื่อบ่าอย่างกว้างขวาง ถ้าผู้ร่วมงานไม่มีอะไรจะมอบให้ทำแล้ว การตัดสินใจจะถูกดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่ผู้ร่วมงาน ในที่สุดก็จะนำไปสู่ความข้องคับใจและตั้งตนเป็นศัตรู ในความเป็นจริงผู้ร่วมงานอาจมีความเข้าใจ เหตุการณ์ต่างๆ จากประสบการณ์ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแบบฝึกหัดของการตัดสินใจที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ

Duke Showers & Imber (1980) ได้สรุปผลงานวิจัยว่า การตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) เป็นรูปแบบของการแสดงความคิดเห็นอันเกิดจากอิทธิพลในความพยายามของครูในทางตรงข้ามบางครั้งการตัดสินใจร่วมก็ถูกนำไปใช้ในภารกิจของครู ดังนั้น การตัดสินใจร่วมจึงเป็นของการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)

กับผู้ร่วมงานในการให้การศึกษาและการส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน

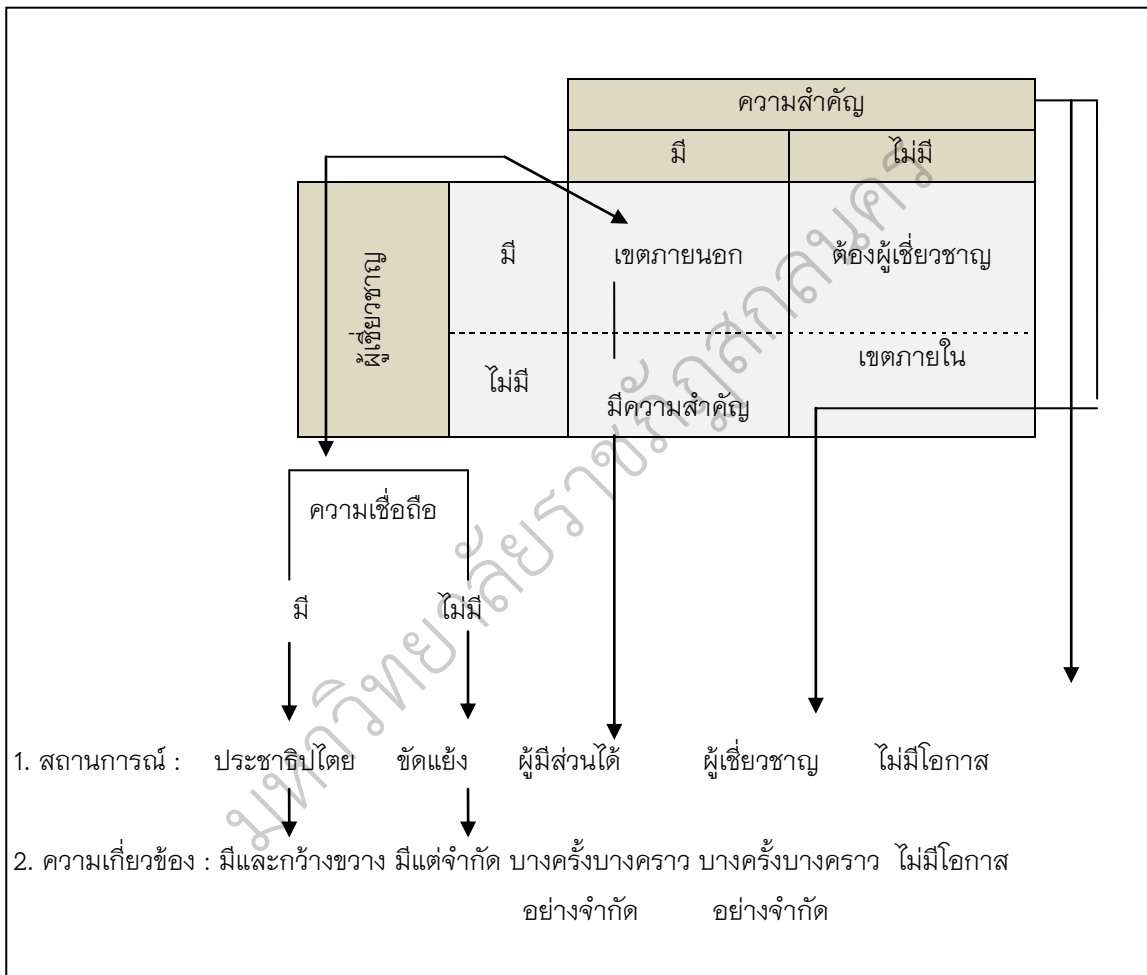
ประการสุดท้าย เป็นสถานการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Situation)

เมื่อผู้ร่วมงานไม่ได้เป็นผู้ได้เสียในผลผลิต แต่มีความรู้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ

มอบหมายผู้ร่วมงานควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องหรือไม่ และโอกาสใด การเข้ามามี

ส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ร่วมงานไม่ควรที่จะแบ่งแยก แต่ควรเป็นลักษณะของ

เพื่อนร่วมงานควรมีสทิทธิออกเสียง ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(จร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 108)

3. โครงสร้างของการตัดสินใจ การที่ผู้บริหารจะให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ Hoy & Tarter (1995) ได้เสนอแนะโครงสร้างการตัดสินใจ ควรเป็นดังนี้

3.1 ความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่ม (Group Consensus)

3.2 ความเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่ม (Group Majority)

3.3 การให้คำแนะนำของกลุ่ม (Group Advisory) โดยการขอความเห็นของกลุ่มจากการอภิปราย

3.4 การให้คำแนะนำของแต่ละบุคคล (Individual Advisory) ผู้บริหารจะขอคำปรึกษากับผู้ร่วมงานแต่ละคนที่มีความเชี่ยวชาญ

3.5 การตัดสินใจฝ่ายเดียว (Unilateral Decision) ผู้บริหารจะตัดสินใจโดยปราศจากการขอคำปรึกษาหารือการให้เข้ามาเกี่ยวข้องของผู้ร่วมงาน

4. บทบาทของผู้นำ บทบาทของผู้นำในการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีบทบาทได้ 5 ประการ ดังนี้

4.1 ผู้ประสานงาน (Integrator) มีหน้าที่เป็นการประสานงานกับบุคคลที่อยู่ในสถานะที่แตกต่างกันเพื่อให้เห็นพ้องต้องกัน

4.2 นักอภิปราย (Parliamentarian) มีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อสนับสนุนให้กลุ่มได้มีโอกาสพิจารณาไตร่ตรอง

4.3 นักการศึกษา (Educator) มีหน้าที่อธิบายและอภิปรายประเด็นนั้นๆ เพื่อค้นหาการยอมรับการตัดสินใจ

4.4 ผู้ขอร้อง (Solicitor) มีหน้าที่ขอร้องให้มีการให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ

4.5 ผู้อำนวยการ (Director) มีหน้าที่ตัดสินใจแต่ฝ่ายเดียวเพื่อความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีพฤติกรรมในการตัดสินใจในการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์และประเมินของผู้บริหารเป็นสำคัญ การที่ผู้บริหารจัดการตัดสินใจดีย่อมบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารและความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี และการที่ผู้บริหารจะทำได้ต้องอาศัยหลักการแนวคิด รูปแบบการตัดสินใจเป็นการยึดถือปฏิบัติรูปแบบและแนวคิดการตัดสินใจแบบต่างๆ ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นหลักการต่างๆ ทั้งข้อดีและข้อจำกัด และสถานการณ์ที่จะมีผลเสียที่พึงจะหลีกเลี่ยง การศึกษาการวิจัยด้านการตัดสินใจจะได้องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการทำงาน “การตัดสินใจ” ได้เป็นอย่างดี การมีส่วนร่วมการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นับว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ โดยใช้รูปแบบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Thomas L.Saaty

(วิฑูรย์ ตันศิริคงคณ, 2557, หน้า 34) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหมู่คณะเป็นผู้ดำเนินกระบวนการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว กลุ่มที่ 2 สมาชิกในหมู่คณะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหาร และกลุ่มที่ 3 สมาชิกในหมู่คณะดำเนินการตัดสินใจร่วมกัน เพราะเป็นรูปแบบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน

หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหารผู้วิจัยได้รวบรวมผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัย หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารคือ การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายได้

ดังนั้น การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำทักษะและความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

ทักษะทางการบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงานนอกจากผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารแล้วองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน คือ ทักษะของผู้บริหารมีผู้เสนอแนวเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารว่ามีผู้จำแนกไว้ที่สำคัญ 3 ทักษะคือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงมโนทัศน์

โดยแต่ละทักษะมีลักษณะดังนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ
2. ทักษะเชิงมนุษย์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่น หรือเข้ากับคนอื่นได้ดี สังเกตได้ว่า ทักษะเชิงเทคนิคจะเป็นการทำงานกับสิ่งของ ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอกความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การและการส่งผลต่อกันและความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ

วิเชียร วิทญญุตม (2550, หน้า 7- 9) ได้กล่าวอีกมุมมองหนึ่งที่จะต้องพิจารณาถึงหน้าที่ของผู้บริหารคือการพิจารณาถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นต้องมีเพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้พบว่ามีทักษะอยู่ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหาร คือ ทักษะในเรื่องเทคนิค ทักษะในเรื่องคนและทักษะในเรื่องของมโนทัศน์มีดังนี้

1. ทักษะในเรื่องเทคนิค ทักษะนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะนำความรู้พิเศษหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ ซึ่งหากจะพิจารณาไปที่ทักษะทางด้านเทคนิคของบุคคลเหล่านี้ว่ามาจากการศึกษาอย่างเข้มข้น เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้อันได้มาจากการประสบการณ์และการฝึกฝนความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานนั้นๆ ซึ่งความจริงแล้วไม่จำเป็นต้องเกิดจากการเรียนในโรงเรียนหรือเกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไปด้วยทั้งนี้เป็นเพราะว่างานทุกประเภทต้องการทักษะความชำนาญพิเศษเพียงบางประการและคนส่วนมากจะมีการพัฒนาทักษะทางด้านเทคนิคของตนจากการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ทักษะในเรื่องคนความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความเข้าใจและความสนใจการจูงใจผู้อื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคลคือความหมายของทักษะในเรื่องของคนมีผู้บริหารจำนวนมากที่มีทักษะในด้านเทคนิคแต่กลับไม่มีความรู้เพียงพอในการสื่อสารระหว่างบุคคลอันส่งผลให้บริหารดังกล่าวกลายเป็นผู้ฟังที่ล้มเหลวไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นและอาจต้องประสบกับความ

3. ทักษะในเรื่องมโนทัศน์หรือการสร้างความคิด ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางสภาวะจิตใจในการที่จะวินิจฉัยวิเคราะห์และหาหนทางวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนอันถือเป็นทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด

หรือมโนทัศน์ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งต้องการความสามารถของผู้บริหารในการที่จะค้นพบว่าอะไรคือปัญหาแล้วค้นหาหนทางเลือกต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้ได้ด้วยการพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกแล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารบางคนอาจจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องของเทคนิคและเรื่องของคน แต่ยังคงล้มเหลวในเรื่องของการจัดการ เนื่องจากไม่มีความสามารถที่จะจัดกระบวนการในการคิดหาเหตุผลอย่างเป็นระบบและตีความข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้ว ควรจะมีทักษะทางด้านบริหารด้วย หรือต้องมีความสามารถที่จำเป็นในการบริหาร เพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารแต่ละลำดับจำเป็นต้องใช้ทักษะทางการบริหาร ทั้งทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงมโนทัศน์

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีบริหารการศึกษา มีบทบาทสำคัญคือ

1. ทำหน้าที่ให้ข้อยุติทั่วไป (Generalization)
2. ก่อให้เกิดการวิจัยทางด้านบริหารการศึกษา มีการทดสอบความเป็นไปได้ของทฤษฎีและเมื่อตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นมาได้แล้ว ก็เป็นเครื่องช่วยชี้แนะในการปฏิบัติงาน หรือก่อให้เกิดการพัฒนางานใหม่ๆ ขึ้นมา
3. การมีทฤษฎีบริหารการศึกษาขึ้นมาใช้ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ศึกษา ทำให้ไม่จำเป็นต้องไปจดจำข้อมูล หรือข้อความต่างๆ มากมาย เพียงแต่จำหลักการหรือทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้นได้ก็นับว่าเป็นการเพียงพอแล้ว ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาทั้งหลาย จะต้องเป็นนักปฏิบัติที่สนใจปัญหาและเหตุการณ์อย่างเฉพาเจาะจงที่เกิดขึ้นในองค์การ ต้องตีความ วิเคราะห์ ประยุกต์เอาหลักการและทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารการศึกษา มาใช้ในการปฏิบัติ มุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักการ และทฤษฎีบริหารการศึกษาที่ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้อย่างละเอียดรอบคอบแล้วนั้น เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อความถูกต้อง และเหมาะสม

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา

การบริหารงานใดๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องมีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน การบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน หากนักบริหารการศึกษาดำเนินงานไป โดยมีได้ใช้ทฤษฎีเข้ามาช่วยในการคิดและตัดสินใจ ก็หมายความว่า เขาดำเนินการไปโดยอาศัยประสบการณ์

ดั้งเดิม อาศัยสามัญสำนึกที่เรียกว่า Common sense หรือ ที่เรียกว่า ใช้กฎแห่งนิ้วหัวแม่มือ (Rule of Thumb) ลองดูว่าหากทำอย่างนี้แล้ว ผลจะออกมาเป็นอย่างไร หากถูกต้องก็ดีไป หากผิด ก็ถือว่า ผิดเป็นครู แล้วลองทำใหม่โดยไม่ยอมทำผิดซ้ำในลักษณะเดิมอีก เป็นต้น นี่เป็นการลองผิดลองถูก (Trial and Error) นั่นเอง การคิดและแก้ไขปัญหาด้วยสามัญสำนึกเช่นนี้ เป็นการกระทำอย่างไม่มีหลักการ เป็นการมองในแง่มุมแคบๆ หรือผูกติดอยู่กับแนวทางใดแนวทางหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้โดยง่าย ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารการศึกษาบริหารงานโดยอาศัยหลักการและทฤษฎีการบริหาร (การบริหารการศึกษา) เป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิด พิจารณาและตัดสินใจแล้ว ก็จะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีทิศทางที่ตรงแนวไปในทางใดทางหนึ่งที่พึงประสงค์ ไม่สะเปะสะปะ เมื่อจะตัดสินใจก็มีหลักการและทฤษฎีเข้ามาสนับสนุน ว่าสิ่งที่จะตัดสินใจกระทำลงไปนั้น ได้เคยมีผู้ปฏิบัติและกระทำซ้ำๆ ในลักษณะเดียวกันนั้นมาแล้วมากมาย และเขาก็ทำได้ถูกต้องและเป็นผลดีด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อเราปฏิบัติ หรือตัดสินใจในลักษณะอย่างเดียวกันนั้นบ้าง ก็น่าจะได้รับผลดีหรือทำได้ถูกต้องเช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

การบริหารงานนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังได้เคยกล่าวไว้แล้ว ดังนั้น นักบริหารการศึกษาจะต้องบริหารงานในภารกิจหน้าที่ที่ตนกระทำอยู่อย่างชาญฉลาด มีความแนบเนียนในการปฏิบัติ ให้งานนั้นดำเนินไปได้โดยราบรื่น สามารถขจัดปัดเป่าอุปสรรคทั้งหลายที่เกิดขึ้นได้ เมื่อมีปัญหา ก็สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีเสมอ

ทฤษฎีกับการปฏิบัติ นั้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีวางกรอบความคิดแก่ผู้ปฏิบัติทฤษฎีช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ประสบ นักบริหารการศึกษาที่มีความสามารถนั้น จะต้องมีความสามารถสูงในการใช้ความคิด (Conceptual Skill) โดยรู้จักตีความ และนำเอาทฤษฎีการบริหารการศึกษามาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่มีขีดจำกัด และมีทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเวลา กำลังคน หรือ ทรัพยากรเงินทอง อย่างจำกัดด้วยเช่นกันการนำเอาทฤษฎีมาใช้ช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่ผู้บริหารนำทางเลือกต่างๆ มาพิจารณา และตัดสินใจ ดำเนินการลงไป โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้เพื่อประกอบเป็นเหตุผลในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ อันเนื่องมาจากความมีประสบการณ์สูงของนักบริหารการศึกษาเท่านั้น

ทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจ ทฤษฎีช่วยให้ข้อมูลพื้นฐานแก่การตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดีนั้น จะต้องประกอบไปด้วยกรอบความคิดที่แน่นอนชัดเจน หากปราศจากกรอบความคิดเสียแล้ว การตัดสินใจก็อาจจะไม่ถูกต้อง ไม่บังเกิดผลดี ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมาข้อมูลนั้น บางครั้งอาจไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความเสียก่อน การมีพื้นฐานของทฤษฎีที่ดีจะช่วยให้นักบริหารการศึกษาสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความมั่นใจในการตัดสินใจนั้น และผลลัพธ์ที่ได้รับนั้น มักจะถูกต้องและบังเกิดผลดีต่อองค์การเสมอ ทฤษฎีกำหนดรูปแบบใหม่ มีสามองค์ประกอบ แทนที่จะมีสององค์ประกอบดัง ทฤษฎีของ เฮอริช เบิร์ก ด้วยการเพิ่มองค์ประกอบที่สามเข้าไป ได้แก่ ambient หมายถึง สิ่งแวดล้อม Ambient นี้ มีส่วนประกอบที่กล่าวถึงบ่อยๆ ได้แก่ สิ่งที่ทำให้พึงพอใจและสิ่งที่ไม่พึงพอใจ สิ่งกระตุ้นในฐานะกลุ่มที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน อย่างไรก็ตามการขาดแคลนตัวกระตุ้นในฐานะกลุ่มที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน อย่างไรก็ตามการขาดแคลนตัวกระตุ้นก็อาจเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจก็ได้ องค์ประกอบของ ambient นั้น มีอยู่ 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้เจริญงอกงามโอกาสที่จะเสี่ยง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและสถานภาพ (Hoy and Miskel, 1978, p 108-109)

ทฤษฎีบรรยากาศ อลัน บราวน์ ได้เสนอกลยุทธ์สองประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน ประการแรกได้แก่ กลยุทธ์ด้านคลินิก ประการที่สองได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลาง ทั้งสองกลยุทธ์นี้ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกแก่กันและกัน แต่สามารถใช้ด้วยกัน โดยเรียงตามลำดับ และทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านคลินิกนั้นเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยในโรงเรียนในขณะที่กลุ่มมุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอกัตบุคคล

กลยุทธ์คลินิกนั้น ประการแรก มุ่งดูที่ความรู้ขององค์การต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์การต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์การ กำหนดลำดับชั้นความสำคัญของการปฏิบัติการ และวางแผนดำเนินการ เมื่อปฏิบัติสำเร็จแล้วก็มี การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สำหรับกลยุทธ์มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้น มองว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีทิศทางแน่ชัด และควรจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ครูอาจารย์มีศักยภาพสูงมากที่จะพัฒนาและนำเอาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Hoy and Miskel 1978, p 165-167)

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้มีการวิจัยสอบถามอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 232 โรงเรียน ในสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แล้วผลที่ได้ปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจารย์ใหญ่ผู้ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปรากฏว่าเป็นผู้ที่เตรียมการมาดีหาข้อมูล อยู่ระหว่างข้อเท็จจริง กับความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างจริงจังด้วย สำหรับอาจารย์ใหญ่ที่มีประสิทธิภาพต่อยกกว่า ล้วนแต่เป็นผู้ที่ไม่ได้เตรียมการมาสำหรับการที่จะตัดสินใจนั้นเลย

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาทั้งหลาย มีความสำคัญในฐานะทำหน้าที่ให้ข้อยุติทั่วไปก่อให้เกิดการวิจัยทางด้านบริหารการศึกษา และการมีทฤษฎีต่างๆ มาใช้นั้น ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ศึกษา ที่ไม่จำเป็นต้องไปจดจำข้อมูล หรือข้อความต่างๆ ให้มากมายเพียงจำหลักการหรือทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้นได้ และนำมาประยุกต์ใช้ ก็เพียงพอแล้ว ทฤษฎีทั้งหลายนั้น มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติในแง่ที่ว่า ทฤษฎีวางกรอบความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ การนำเอาทฤษฎีมาใช้ ช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้นๆ และทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษานั้น มีอยู่มากมาย สามารถจำแนกประเภทได้เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ทฤษฎีบุคลิกภาพ ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการบริหาร ซึ่งแยกย่อยออกไปเป็นทฤษฎีการบริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ดังนี้ (ยาเป็น เรื่องจรูญศรี, ออนไลน์, 2557, หน้า 1)

1. บทบาทด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2543, หน้า 76) ได้สรุป บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้

1.2 นำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา

คือ ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.3 จัดการเชื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิด พัฒนารูปแบบ การเรียนรู้ ทำการวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กัน

ระหว่างเพื่อนครูและการทำงานเป็นทีม

1.4 พัฒนาผลการเรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร

1.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยเหลือคนในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนอย่างต่อเนื่อง

อุษณีย์ โพธิ์สุข (2543, หน้า 42 อ้างถึงใน สมณี ก สุขคอนกมลย, 2544, หน้า 13) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด
2. วางแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
3. สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร อาทิ วิธีการจัดการเรียน การสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

4. วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ทักษะพื้นฐานสำคัญที่นักเรียนต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา

5. วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียนทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

สรุปได้ว่าบทบาทด้านการบริหารของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา เป็นผู้สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร เป็นผู้วางนโยบาย ระบบมาตรฐาน และระบบตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของ นักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

2. บทบาทด้านการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 อ้างถึงใน ชีระ รุณเจริญ, 2546, หน้า 19-21) ได้กำหนดลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

2.1 การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

2.3 การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจน การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

2.4 การประสานความสัมพันธ์ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.5 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริม ให้เข้ารับการพัฒนา เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2.6 การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงานและการยกย่องให้รางวัล

2.7 การประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนิน

งานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

2.8 การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

2.9 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชน ทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

2.10 การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สรุปในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคง โดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานั้นๆ การที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งกับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของชุมชนของสังคมและของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนี้ยังแสดงต้องบทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3. ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 28-121) ดังนี้

3.1 การบริหารงานวิชาการ

3.1.1 หลักการและแนวคิด

3.1.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและ

ความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริงโดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

3.1.1.2 มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3.1.1.3 มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

3.1.1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ

3.2.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

3.2.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

3.2.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3.2.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

3.2.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3.2.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการ

เรียน

3.2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

3.2.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

3.2.9 การนิเทศการศึกษา

3.2.10 การแนะแนว

3.2.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน

การศึกษา

3.2.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

3.2.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

3.2.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.2.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ
ของสถานศึกษา

3.2.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

3.2.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษ

3.3 บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

3.3.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น
การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

3.3.1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

3.3.1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือ
ประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ

3.3.1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา
และชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์
ยิ่งขึ้น

3.3.1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อ
นำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติมจัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้
แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน
ประเมินผลและปรับปรุง

3.3.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

3.3.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

3.3.2.1 วางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลและ
กำกับ ดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนการ
ประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อ
การศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
และการส่งเสริมชุมชน ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

3.3.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3.3.3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดย

ความร่วมมือ ของเครือข่ายสถานศึกษา

3.3.3.2 จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกวง
ชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้กลุ่มสาระการ
เรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพ

3.3.3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้

3.3.3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้
เอื้อต่อการเรียนรู้

3.3.3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่ม
สาระการเรียนรู้

3.3.3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและ
ช่วยเหลือนักเรียนพิการด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

3.3.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

3.3.4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย

1) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรชั้นใช้เองให้ทันกับ
การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น

2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่
สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
อย่างมีความสุข

3) จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลาง
การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมาก
ขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา
อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้ปกครอง พิกัดและการศึกษาทางเลือก

5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพ
ปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและโลก

3.3.4.2 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัด
กระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตาม
กลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่าย
สถานศึกษา

3.3.4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความ
เห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา

3.3.4.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร
สถานศึกษาและรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

3.3.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3.3.5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความ
สนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.3.5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ
สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3.3.5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง
ฝึกปฏิบัติให้ได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

3.3.5.4 จัดกิจกรรมการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้าน
ต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอัน
พึงประสงค์ ไว้ในทุกวิชา

3.3.5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ
สภาพแวดล้อมสื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และ
มีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและ
ผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

3.3.5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ที่มีการ
ประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน
ตามศักยภาพ

3.3.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการ
เรียน

3.3.6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา
ตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

3.3.6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตาม
ระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

3.3.6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการ
เรียนและอนุมัติผลการเรียน

3.3.6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มี

การซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

3.3.6.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

3.3.6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

3.3.6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.6.8 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ การเทียบโอน

3.3.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

3.3.7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

3.3.7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

3.3.7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

3.3.7.4 รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3.3.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

3.3.8.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

3.3.8.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

3.3.8.3 จัดระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้ในห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชนห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์ วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3.3.8.4 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.3.9 การนิเทศการศึกษา

3.3.9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

3.3.9.2 จัดนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่อง เป็นระบบและกระบวนการ

3.3.9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.10 การแนะแนว

3.3.10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.3.10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

3.3.10.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.3.10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

3.3.10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้นและคณะอนุกรรมการแนะแนว

3.3.10.6 ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

3.3.10.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครูผู้ปกครองและชุมชน

3.3.10.8 ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์การภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนาสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

3.3.10.9 เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.3.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

3.3.11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน

3.3.11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกร่าง สะดวก รวดเร็วปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3.3.11.3 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์ / แผนยุทธศาสตร์)

3.3.11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการกิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วม และวงจรการพัฒนาคุณภาพของ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

3.3.11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามีส่วนร่วม

3.3.11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

3.3.11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเป็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

3.3.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

3.3.12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

3.3.12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

3.3.12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

3.3.12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

3.3.13 ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

3.3.13.1 ระดมทรัพยากรการศึกษา ตลอดจนวิทยาการภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรม

3.3.13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

3.3.13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในท้องถิ่น

3.3.13.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

3.3.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.3.14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3.14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

3.3.14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

3.3.14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

3.3.14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

3.3.14.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

3.3.15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

3.3.15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

3.3.15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

3.3.15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

3.3.15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

3.3.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

3.3.16.1 ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

3.3.16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่าน ประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

3.3.16.3 ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบแบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

3.3.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

3.3.17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่อง การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

3.3.17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

3.3.17.3 พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะ หาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3.3.17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

3.3.17.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ภาระงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือ การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของ

สถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอน ผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กรหน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติภารกิจร่วมกับครู เป็นผู้นำครูในการพัฒนางานวิชาการแก่ครู ในเรื่องต่างๆ เช่น มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจในการใช้กระบวนการกลุ่ม ในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลเป็นอย่างดี และที่สำคัญที่สุดคือจะต้องมีทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.2 การบริหารงานงบประมาณ

3.2.1 หลักการและแนวคิด

3.2.1.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาส การศึกษาของผู้เรียนในการจัดการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.1.2 มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ
- 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
- 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
- 6) การบริหารสินทรัพย์
- 7) การตรวจสอบภายใน

3.2.1.3 ยึดหลักทรัพยากรการกระจายอำนาจในการบริหาร

จัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา

3.2.1.4 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ของระบบ การจัดงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความอิสระในการตัดสินใจมีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

3.2.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน

3.2.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อ

เสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติงานการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับ

จัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3.2.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

3.2.2.4 การขอโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

3.2.2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

3.2.2.6 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

3.2.2.7 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานใช้ผลผลิตจาก

งบประมาณ

3.2.2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

3.2.2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับ

กองทุนเพื่อการศึกษา

3.2.2.10 การบริการจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3.2.2.11 การวางแผนพัสดุ

3.2.2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือ คุณลักษณะเฉพาะของ

ครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำ

และจัดหาพัสดุ

3.2.2.14 การจัดหาพัสดุ

3.2.2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

3.2.2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

3.2.2.17 การเบิกเงินจากคลัง

3.2.2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

3.2.2.19 การนำเงินส่งคลัง

3.2.2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

3.2.2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

3.2.2.22 การจัดทำหรือจัดพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3.2.3 บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

3.2.3.1 การจัดทำแผนงบประมาณและขอตั้งงบประมาณ เพื่อ
เสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา
ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา
โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปาน
กลาง (MTEF) และแผนงบประมาณ

3) เสนอแผนงบประมาณขอความเห็นชอบต่อ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

4) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ
จะต้องดำเนินการร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรร
งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

1) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้
งบประมาณภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย
งบประมาณต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ใน
แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงินภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

3.2.3.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่ต้องขอโอน และเปลี่ยนแปลง เสนอขอเห็นความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วเสนอขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.3.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ รายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3.6 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

1) จัดให้มีการตรวจสอบติดตาม ให้กลุ่ม หน่วยงาน ในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่สำนักงานประมาณกำหนด แล้วจัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกไตรมาส ภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2) จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

3.2.3.7 การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

1) ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
2) วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
3) วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

3.2.3.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

1) วางแผน รณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
2) จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุ้มค่าและมีความโปร่งใส
3) สรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับ
กองทุนเพื่อการศึกษา

- 1) สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอผู้
กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 2) ประสานการกู้ยืมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่
เกี่ยวข้อง
- 3) สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา
- 4) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผล

การดำเนินงาน

3.2.3.10 การบริการจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

- 1) จัดทำรายการ ทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่
แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิ
ปัญญาท้องถิ่น เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียนและบุคคลทั่วไป จะได้เกิด
การใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา
- 2) วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากร
ร่วมกันกับบุคคล หน่วยงานรัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายใน
และภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และ
ส่งเสริมการศึกษาในชุมชน
- 4) ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากร
ธรรมชาติทรัพยากรที่มนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้การสนับสนุน
การจัดการศึกษา
- 5) ดำเนินการเชิญเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐ
และเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

3.2.3.11 การวางแผนพัสดุ

- 1) การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตาม
กระบวนการของการวางแผนงบประมาณ
- 2) การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อ
จัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการ โดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ จัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ

คือรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ราคา คุณลักษณะเฉพาะ หรือรูปแบบรายการและระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ ทั้งนี้รายละเอียดพัสดุที่ต้องการนี้ต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

3) ฝ่ายที่ทำแผนการจัดหาพัสดุทำการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ โดยมีการสอบถามกับแผนปฏิบัติงานและเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่าควรเป็นการซื้อ การเช่าหรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบถามแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งสำนักงานตรวจเงินรายได้แผ่นดินให้รายงานเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินแสนบาท และที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกินหนึ่งล้านบาทรายละเอียดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ที่ ตผ 0004/ว 97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546

3.2.3.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1) กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขอต้งงบประมาณ ส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) กรณีที่เป็นการจัดหาเงินนอกงบประมาณให้กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะได้โดยให้พิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อน หากไม่เหมาะสม ก็ให้กำหนดตามความต้องการ โดยยึดหลักความโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นประโยชน์กับทางราชการ

3.2.3.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

3.2.3.14 การจัดหาพัสดุ

- 1) การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การจัดทำพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบ

กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้สถานศึกษารับจัดทำรับบริการ รับจ้าง ผลิตเพื่อ
จำหน่าย พ.ศ.2533

3.2.3.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

1) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและบัญชีวัสดุไม่ว่าจะได้มา
ด้วยการจัดหาหรือการรับบริจาค

2) ควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมการใช้งาน

3) ตรวจสอบพัสดุประจำปี และให้มีการจำหน่ายพัสดุที่
ชำรุด เสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป

4) พักพิบัติที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้าง กรณีที่ได้มาด้วยเงิน
งบประมาณ ให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

3.2.3.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

1) จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาใน
การดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและ
อสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษา ภายในของวัตถุประสงค์ของ
สถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา
เท่านั้น

3) เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภท
เงินรายได้สถานศึกษาจึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 2.3.16.1-
2.3.16.4 ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3.17 การเบิกเงินจากคลัง ให้สถานศึกษายื่นหลักฐานขอเบิก
เงินทุกรายการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS
ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

1) การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินและการจ่ายเงินให้ปฏิบัติ
ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำส่งเงินส่ง
คลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ.2520 โดยสถานศึกษาการปฏิบัติ

เกี่ยวกับการรับเงินและการจ่ายเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำส่งเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ.2520 โดยสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว

2) การปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติตาม ระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำส่งเงินคลังใน ส่วนราชการ พ.ศ.2520 โดยอนุโลม

3.2.3.19 การนำเงินส่งคลัง การนำเงินส่งคลังให้นำส่งต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงิน และนำส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 หากนำส่งเป็นเงินสดให้ตั้ง คณะกรรมการนำส่งเงินด้วย

3.2.3.20 การจัดทำบัญชีการเงิน ให้จัดทำบัญชีการเงินตาม ระเบียบที่เคยจัดทำอยู่เดิม คือ ตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ.2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544 แล้วแต่กรณี

3.2.3.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

1) จัดทำรายงานตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับ หน่วยงานย่อย พ.ศ.2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544 แล้วแต่กรณี

2) จัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ตามประกาศสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยหลักเกณฑ์ อัตราและวิธีการนำเงินรายได้ สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลที่เป็น รายได้สถานศึกษาไปจ่าย เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และ รายงานแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและแบบรายงานให้จัดทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการ บัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ.2544

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณหมายถึง ภาระงานที่เกี่ยวกับการ อนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลง งบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและ

รายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจาก
 งบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการ
 ทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะ
 เฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการ
 คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและ
 จัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหา
 ผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน การจัดทำบัญชี
 การเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำหรือจัดหา แบบพิมพ์บัญชี
 ทะเบียนและรายงานประสิทธิผลในการบริหารงานด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ
 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและการรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี
 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.3 การบริหารงานบุคคล

3.3.1 หลักการและแนวคิด

3.3.1.1 ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องใน
 การบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและ
 หลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.3.1.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารบุคคลของเขตพื้นที่
 การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.3.1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

3.3.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน

3.3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.3.2.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
 ศึกษา

3.3.2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.3.2.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและ
 บุคลากรทางการศึกษา

3.3.2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.3.2.6 การลาทุกประเภท

3.3.2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3.2.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.3.2.9 การสั่งพักราชการและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.3.2.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.3.2.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.3.2.12 การออกจากราชการ

3.3.2.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.3.2.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.3.2.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.2.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.3.2.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.3.2.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.2.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.2.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.3 บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

3.3.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

1) รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

- จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา

- จำนวนลูกจ้างชั่วคราว

- จำนวนพนักงานราชการ

2) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

3) จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

4) เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความ

เห็นชอบของคณะกรรมการสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- 1) รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการ จำแนกตามสาขา
- 2) เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจำแนกตามสาขา ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- 1) เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา
- 2) ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดโดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่อัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ
- 4) ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 5) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง
- 6) รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม แล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อ

ได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3.3.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

- 1) การย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด
- 2) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป
 - รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา
 - พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา
 - ส่งย้ายและส่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

3.3.3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

- 1) ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบโดยทั่วไป
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา
- 3) รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 3.3.5.2 พิจารณา
- 4) แจกคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

5) สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

3.3.3.6 การลาทุกประเภท

1) อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

2) เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

3.3.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีวัดผล การปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1)

3) นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

4) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

3.3.3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

1) กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

2) พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

3) รายงานผลการพิจารณาโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.3.3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และมีเหตุสั่ง

พักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

3.3.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษเสนอรายงานการดำเนินการลงโทษทางวินัย และการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

3.3.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

3.3.3.12 การออกจากราชการ

1) อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดหรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

2) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

3.3.3.13 การจัดระบบและจัดทำทะเบียนประวัติ

1) จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

2) ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

3) รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

3.3.3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

1) ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

2) จัดทำระเบียบผู้ได้รับเครื่องราชยศอิสริยาภรณ์ของ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสังกัด

3.3.3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) สํารวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อน

วิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

3) รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการ

3.3.3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

1) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

2) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

3.3.3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

1) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจรรยาบรรณสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทาง

การศึกษาในสถานศึกษา

2) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวินัยใน

ตนเอง

3) ป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

3.3.3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ดำเนินการต่อไป

3.3.3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2) จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด
- 4) สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภาระงานที่เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน วัดได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดในเรื่องของการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา

และบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยบุคลากร บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ส่งเสริมการปรับปรุงงาน เพิ่มพูนคุณภาพบุคลากร คือ ทั้งฝ่ายปฏิบัติการสอนและฝ่ายสนับสนุนการสอน รวมทั้งปฐมนิเทศครูใหม่ ให้มีความรู้ความสามารถอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ

3.4 การบริหารงานทั่วไป

3.4.1 หลักการและแนวคิด

3.4.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

3.4.1.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3.4.1.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.4.1.4 การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

3.4.2 ขอบข่ายและภารกิจ

3.4.2.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.4.2.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3.4.2.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

3.4.2.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

- 3.4.2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 3.4.2.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 3.4.2.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 3.4.2.8 การดำเนินงานธุรการ
 - 3.4.2.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 3.4.2.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 3.4.2.11 การรับนักเรียน
 - 3.4.2.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
 - 3.4.2.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
 - 3.4.2.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 3.4.2.15 การทัศนศึกษา
 - 3.4.2.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 - 3.4.2.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 3.4.2.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 3.4.2.19 งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - 3.4.2.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 - 3.4.2.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - 3.4.2.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- 3.4.3 บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา
- 3.4.3.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 1) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
 - 3) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการประชาสัมพันธ์

3.4.3.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 1) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
- 4) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.4.3.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

- 1) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักเขตพื้นที่การศึกษา
รับทราบ
- 3) การดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.3.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

- 1) ศึกษา วิเคราะห์วิจัยการจัด และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและตามความต้องการของสถานศึกษา
- 2) แจ้งผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา
รับทราบ
- 3) เผยแพร่ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

3.3.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

- 1) ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา
- 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ

3) จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

4) ประเมินผลงานและรายงาน

5) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานของสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง

3.4.3.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

1) กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา

2) เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องทราบ

3) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4) ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบ การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3.4.3.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษ

1) วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2) วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3) ระดมจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆของสถานศึกษา

4) สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

5) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6) ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

3.4.3.8 การดำเนินงานธุรการ

1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพระบบงานธุรการและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยี มาช่วยเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3) จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการ

4) จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สามารถรองรับการ ปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบงานที่กำหนดไว้

5) ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลัก ความถูกต้องรวดเร็วประหยัดและคุ้มค่า

6) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มี ประสิทธิภาพ

3.4.3.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

1) กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม

2) บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย และสวยงาม

3) ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

3.4.3.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

1) ประสานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำ สำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

2) เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนผู้เรียน

4) เสนอข้อมูลสารสนเทศการทำสำมะโนผู้เรียนในเขต

พื้นที่การศึกษา

3.4.3.11 การรับนักเรียน

1) ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดเขตพื้นที่ บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

2) กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดย ประสานงาน กับเขตพื้นที่การศึกษา

3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดย

ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.3.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือ เลิกสถานศึกษาเสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบรวมเลิกหรือเปลี่ยนสภาพ สถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน

3.4.3.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและ ตามอัธยาศัย

1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษา ทุกรูปแบบ ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและ พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตาม อัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่ การศึกษา

3) ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือ ทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสาน ความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันต่างๆ ที่จัดการศึกษา

3.4.3.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

1) กำหนดแนวทางระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาของ สถานศึกษา

2) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุก ด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงาน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและสถานศึกษาใน การใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

3) ดำเนินการโดยความเห็นชอบคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.3.15 การทัศนศึกษา

1) วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา

2) ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

3.4.3.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

3.4.3.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

- 1) วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด
- 3) ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

3.4.3.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.4.3.19 งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

- 1) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา
- 2) ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

3.4.3.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

- 1) จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้
- 4) รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ
- 5) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

3.4.3.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

- 1) วิเคราะห์กำหนดมาตรฐานในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 2) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา
- 3) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
- 4) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

3.4.3.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

- 1) ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียนระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 - 2) การวางแผนงานปกครองนักเรียน
 - 3) การบริหารงานปกครองนักเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการประสานงานปกครอง
 - 4) การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี
 - 5) การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ได้แก่ การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน
 - 6) การประเมินผลงานปกครองนักเรียน
- สรุป การบริหารงานทั่วไป หมายถึง ภาระงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือ

เลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ ทักษศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการ ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุม ภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ประสิทธิภาพในการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนวัดได้จากผลของการดำเนินงาน ธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ งานกิจการ นักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการ ศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งาน ประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมภายใน หน่วยงาน งานบริการสาธารณะ

จากหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษาของผู้บริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุป ได้ว่า บทบาทด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปการ เรียนรู้สู่องค์แห่ง การเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา เป็นผู้สร้างกลไกในการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร เป็นผู้วางนโยบาย ระบบมาตรฐานและระบบตรวจสอบ คุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจน รวมถึงรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจและพฤติกรรมการ ตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น สำหรับงานวิจัยพฤติกรรมการ ตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เลือกขอบข่ายและ ภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 งาน คือ การบริหารงาน วิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป มาศึกษาเพราะเป็นขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพ ปัจจุบัน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ, 2557, หน้า 1) มีบริบททั่วไป ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตั้งอยู่เลขที่ 511 หมู่ 7 ถนนชาญสินธุ์ ตำบล วิศิษฐ์ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ อยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ห่างจาก กรุงเทพมหานครโดยทางรถยนต์ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2 (ถนนมิตรภาพ) ประมาณ 752 กิโลเมตร เขตพื้นที่การบริการ จำนวน 8 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบึงกาฬ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอศรีวิไล อำเภอพรเจริญ อำเภอบุ่งคล้า อำเภอโซ่พิสัย และอำเภอปากคาด จำนวนประชากรทั้งสิ้น 243,865 คน เป็นชาย 122,348 คน เป็นหญิง 121,516 คน ภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงหรือเป็นเนิน และเนินภูเขา ซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำลำธารหลายสาย

โทรศัพท์ : 042-491247 บริหารการเงินฯ ต่อ 12, นโยบายและแผน ต่อ 13, อำนวยการ ต่อ 14, บริหารงานบุคคล ต่อ 15, นิเทศฯ ต่อ 16, ส่งเสริมฯ ต่อ 17, 042-492121, โทรสาร : 042-491180

Website : [http:// www.bki.ictbk.net](http://www.bki.ictbk.net)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีอาณาเขตดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขง เป็นเส้นกั้นพรมแดน

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตอำเภอดงหลวง อำเภอบ้านม่วง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตอำเภอบ้านแพง อำเภอนาทม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตอำเภอโพนพิสัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2
มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 4,305.8 ตารางกิโลเมตร

1.2 ลักษณะภูมิประเทศและภูมิอากาศ

สภาพภูมิประเทศ โดยทั่วไปพื้นที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นที่ ราบสูง หรือเป็นเนิน และเนินภูเขา

สภาพภูมิอากาศ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ฤดู คือ

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์ถึงกลางเดือนพฤษภาคม

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม
ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์

2. สภาพการบริหารจัดการศึกษา

สภาพการจัดการศึกษาใน 8 อำเภอ ในพื้นที่บริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จัดระบบการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ การศึกษาในระบบ คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งดำเนินการโดยภาครัฐและเอกชน

3. ภารกิจของหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยมีหน้าที่ ดังนี้

3.1 จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

3.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบและกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

3.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษา

3.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

3.9 ดำเนินการและประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การศึกษา

3.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และ คณะที่ทำงานด้านการศึกษา

3.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการใน เขตพื้นที่การศึกษา

3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

4. วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นหน่วยงานที่ เข้มแข็งบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลสามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ทั่วถึงมีคุณภาพได้มาตรฐานพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี 2558 ดังคำกล่าวที่ว่า มุ่งมั่นพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ และโรงเรียนในสังกัด ให้มี คุณภาพตามมาตรฐาน พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ภายในปีการศึกษา 2558

4.2 พันธกิจ (Mission)

4.2.1 พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 ด้าน

4.2.2 ด้านการบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาระบบ การจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ (PMQA)

4.2.3 ด้านการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุ เป้าหมายและส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

4.2.4 ด้านการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือและพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง

4.2.5 ด้านการบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัด การศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ

4.2.6 ด้านการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา

การยกระดับคุณภาพโรงเรียนในสังกัดเป็นโรงเรียนคุณภาพ 5 ดาว โดยจัดการศึกษาและพัฒนาให้เกิดคุณภาพ 5 ด้าน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่

1. ด้านนักเรียน
2. ด้านครู
3. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
4. ด้านแหล่งเรียนรู้
5. ด้านการสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการจัด

4.3 การศึกษาเป้าประสงค์ (GOAL)

4.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (5 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้)

4.3.2 สถานศึกษาทุกแห่งมีกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4.3.3 ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

4.3.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นมืออาชีพ

4.3.5 สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็ง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.6 สถานศึกษาทุกแห่งมีและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก จัดหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ด้านอาเซียน พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้แก่นักเรียน

4.3.7 สถานศึกษาทุกแห่งมีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการอย่างหลากหลาย

4.4 ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ 5 ประการ คือ “SMART”

- 4.4.1 Service mind การมีจิตบริการ
- 4.4.2 Merit การมีคุณธรรม
- 4.4.3 Advance การพัฒนาตนเอง
- 4.4.4 Result oriented การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 4.4.5 Teamwork การทำงานเป็นทีม

4.5 กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ จึงกำหนด กลยุทธ์ จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตาม หลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปกป้องคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่าง มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตาม แนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการ การศึกษา

นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ (2557, หน้า 1) ได้กล่าว เกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนการศึกษาของผู้บริหาร สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ 3 เพิ่ม

1. เพิ่มโอกาส

- 1.1 เด็กทุกคนต้องได้เรียน ชั้น ป.1,ม.1 และ ม.4”
- 1.2 เด็กทุกคนต้องเรียนจนจบหลักสูตร (ไม่ออกกลางคัน)
- 1.3 เด็กทุกคนต้องได้รับโอกาสในการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน

- เด็กพิการ
- เด็กปกติ
- เด็กที่มีความสามารถพิเศษ

2. เพิ่มคุณภาพ

2.1 ด้านความรู้

2.1.1 ชั้น ป.4-ป.6 อ่านคล่อง เขียนคล่อง ย่อความเป็น เขียนเรียงความได้ คิดเลขโจทย์ปัญหาได้ O-NET เพิ่ม

2.1.2 ทักษะเพิ่มเติม การใช้ภาษาต่างประเทศ การใช้เทคโนโลยี ภาษาอาเซียน

2.1.3 คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ (การเสริมสร้าง)

2.1.3.1 รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.1.3.2 ซื่อสัตย์ สุจริต

2.1.3.3 มีวินัย

2.1.3.4 ใฝ่เรียนรู้

2.1.3.5 อยู่อย่างพอเพียง

2.1.3.6 มุ่งมั่นในการทำงาน

2.1.3.7 รักความเป็นไทย

2.1.3.8 มีจิตสาธารณะ

2.1.4 คุณลักษณะเฉพาะ “จุดเน้นคนบึงกาฬ”

-เอกลักษณ์เด็กบึงกาฬ “ยิ้มไหว้ทักทายกัน มุ่งมั่น

รับผิดชอบ ประกอบกิจตรงเวลา”

3. เพิ่มประสิทธิภาพ

3.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล “ปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีปฏิบัติ”

- มุ่งมั่น ทุ่มเท เอาจริงเอาจัง
- ปรับวิธีพัฒนาครูใหม่
- ส่งเสริมสวัสดิการ/ให้ขวัญกำลังใจ
- วิทัญฐานะ
- ความดีความชอบ
- ประกาศเกียรติคุณ

3.2 เพิ่มประสิทธิภาพการดูแลเลี้ยงดูเด็ก ดูแลลูกเขาด้วยความรัก
และเมตตา”

- สุขภาพกาย/ใจ
- อาหารกลางวัน/อาหารเสริมนม
- อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ส่วนตัว

3.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

- การทำงานอย่างมีส่วนร่วม
- การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล นิเทศภายใน”
- การระดมทรัพยากร
- ระบบการประกันคุณภาพ

หน่วยปฏิบัติการ 4 ระดับ

1. ระดับห้องเรียน (ห้องเรียนคุณภาพ) ครูคุณภาพ+เด็กคุณภาพ
2. ระดับโรงเรียน (ผู้บริหาร+คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน+สภ
นักเรียน)

- 3. ระดับกลุ่มโรงเรียน (ประธานกลุ่ม+ผู้บริหารโรงเรียน+ศึกษานิเทศก์)
- 4. ระดับเขตพื้นที่ (ผอ./รอง.ผอ.สพป.+ผู้อำนวยการกลุ่ม+เจ้าหน้าที่

ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานแต่ละประเด็นของสถานศึกษา/กลุ่มโรงเรียน

- 1. กำหนดจุดเริ่มต้น (สภาพปัจจุบัน/ปัญหา)
- 2. กำหนดเป้าหมาย
- 3. กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ
- 4. ดำเนินการตามกิจกรรม
- 5. การนิเทศ ติดตาม กำกับและสรุปผล
- 6. การรายงานผล/นาผลไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนา

จุดเน้นการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม กำหนดจุดเน้นการ
ดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ตามกรอบทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านนักเรียนคุณภาพ

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ และความสามารถทางวิชาการ เพื่อ
พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Students' Competencies) ดังต่อไปนี้

- 1.1.1 นักเรียนปฐมวัยมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ที่สมดุล เหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3
- 1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผล
- 1.1.4 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- 1.1.5 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ
- 1.1.6 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เหมาะสมตามช่วงวัย
- 1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะ และทักษะทางสังคม ที่เหมาะสม (Students' Characteristics & Social Skills) ดังต่อไปนี้
- 1.2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
- 1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง
- 1.2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ ดิงามของไทย
- 1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม และพัฒนาเต็มศักยภาพ (Students with Special Needs)
- 1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
- 1.3.2 เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรีและศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กรเอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาคุณภาพ

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development)

2.1.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

2.1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถจัดการเรียนการสอน ที่ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

2.1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสาร อย่างน้อย 1 ภาษา

2.1.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือ ในการจัดการเรียนรู้

2.2 การพัฒนาระบบแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญและกำลังใจ และแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and Rewarding System)

2.2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานคุณวุฒิ

2.2.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจในการพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ

2.2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลงานการสอนที่แสดงศักยภาพการสอนอย่างมืออาชีพ เป็นเชิงประจักษ์ และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

2.3 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional Ethics)

2.3.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.3.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณและอุดมการณ์ ที่มุ่งพัฒนาการศึกษาของชาติ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารและการจัดการศึกษาคูณภาพ

3.1 โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and Accountability)

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไขแทรกแซงช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานหลัก เพื่อให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 โรงเรียนบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล อย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้บริการและสังคม

3.1.4 องค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการและติดตามประเมินการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุดคือคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เพื่อนักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

3.2 โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตามระดับมาตรฐาน (Management with Quality and Standards)

3.2.1 โรงเรียน จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตาม

ระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาค
อาเซียน

3.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้มีจัด
การศึกษาที่มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพ
การศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

ผลผลิต

ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
4. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสมรรถภาพ
5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. เด็กที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

โดยมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษา
จำนวน 212 โรงเรียน 3 สาขา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและ
รองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ประกอบด้วย
สถานศึกษาที่อยู่ในเขตพื้นที่ รวม 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบึงกาฬ อำเภอศรีวิไล อำเภอพร
เจริญ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอบุ่งคล้า อำเภอปากคาด และอำเภอโซ่พิสัย
สภาพการจัดการศึกษาใน 8 อำเภอในพื้นที่บริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาบึงกาฬ จัดระบบการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งดำเนินการ 3 รูปแบบ การศึกษาในระบบ คือ การจัดการศึกษาขั้น
พื้นฐาน การศึกษานอกระบบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่สามารถแบ่งเป็นระดับ
ตามการศึกษาในระบบได้ กับประเภทที่ไม่แบ่งเป็นระดับการศึกษาตามอัธยาศัย เป็น
รูปแบบการศึกษาแบบหนึ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ตามศักยภาพ
ความพร้อมและโอกาส

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ดิลกฤทธิ์ อภิวัดนสิงหะ (2550, หน้า 142 - 147) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต 1 มีความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านเก่ง และด้านที่อยู่ในภาพรวมระดับต่ำ คือ ด้านดี เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านดี : การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุขในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสุข : ความพึงพอใจในชีวิต ความสำเร็จในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน เกือบทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านเก่ง : มีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น รองลงมาคือ ด้านดี: ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองและอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านเก่ง : ตัดสินใจและแก้ปัญหา รองลงมาคือ ด้านสุข : ภูมิใจในตนเอง และด้านสุข : พึงพอใจในชีวิต เมื่อเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ จำแนกตามประเภทการทางการบริหาร พบว่า ในรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ในรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุธรรมมา วรรณาวิน (2550, หน้า 103 - 107) ศึกษาผลการปฏิบัติสมาธิที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติธรรมโครงการเฉลิมพระเกียรติตามรอยเบื้องพระยุคลบาท วัดโสมนัสวิหาร ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการปฏิบัติสมาธิพบว่า การปฏิบัติสมาธิตามหลักพุทธศาสนาด้วยการพัฒนาสมาธิอย่างต่อเนื่องบนฐานทั้ง 4 คือ กาย เวทนา จิต ธรรม นั้นส่งผลให้เกิดคุณลักษณะ 4 ประการ คือ พัฒนากาย พัฒนาพฤติกรรม พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญา ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งความฉลาดทางอารมณ์และการพัฒนาความฉลาดทางปัญญาไปพร้อมๆ อย่างไม่ก็ตามพุทธศาสนาเน้นการพัฒนาจิตใจเป็นอันดับต้นโดยการพัฒนากายและพฤติกรรมเป็นการพัฒนาการทางสังคมก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ด้านดี การพัฒนาปัญญา

ก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ด้านเก่ง การพัฒนาจิตใจ เป็นการพัฒนาการทางอารมณ์ ก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข การวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi Experimental Research) กลุ่มตัวอย่างคือผู้ปฏิบัติธรรมโครงการเฉลิมพระเกียรติตามรอยเบื้องพระยุคลบาทวัดโสมนัสวิหาร จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติพบว่า หลังการปฏิบัติสมาธิตามโครงการนี้จะเห็นความฉลาดทางอารมณ์ของผู้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) แสดงว่าการปฏิบัติสมาธิสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มระดับความฉลาดทางอารมณ์ได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้รับการอบรมมีความพึงพอใจประทับใจ เข้าใจและได้รับประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับธรรมและการฝึกจะนำกลับไปใช้ในชีวิตประจำวันและอยากกลับมารับการอบรมอีกครั้งเมื่อมีโอกาส สรุปได้ว่าการปฏิบัติสมาธิตามหลัก พุทธศาสนา ก่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ทั้งด้าน ดีเก่ง และสุข ตามที่เป็นที่ต้องการของบุคคล

ฉัตรชัย เทพขจร (2551, หน้า 82) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติทุกด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านเก่ง ด้านดีและด้านสุข มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งและด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมาก ความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กันและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับต่ำ ($r = .196$)

ธรรมรัตน์ ธรรมพุทธวงศ์ (2551, หน้า 77 – 80) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุทรธานีมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในเกณฑ์ปกติ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 67.10 อยู่ในเกณฑ์สูงกว่าปกติจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 และอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าปกติ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ผลการเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข องค์ประกอบด้านความภูมิใจในตนเอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านเก่ง และด้านสุข มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์ด้านสุข องค์ประกอบ ด้านความพึงพอใจในชีวิต มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่าไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน บรรยากาศขององค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า บรรยากาศขององค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับดี ยกเว้นด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับดีมาก ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศขององค์การในโรงเรียน จำแนกตามเพศ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านโครงสร้างด้านความเสี่ยง และด้านการสนับสนุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเสี่ยง และด้านความอบอุ่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านโครงสร้าง และด้านความรับผิดชอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศขององค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.54$)

อังคณา นาสารี (2552, หน้า 128-130) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูงและเมื่อจำแนกตามเพศประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของโรงเรียนพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง มีพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้ลักษณะการตัดสินใจแบบที่ 4 และเมื่อจำแนกตาม

เพศประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของโรงเรียน พบว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ลักษณะที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์จำแนกตาม เพศ และประสบการณ์บริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน และความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) เท่ากับ .34

พรชัย หงส์ดี (2553, หน้า 70-71) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนระดับประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายลุ่มน้ำพระปรอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนระดับประถมศึกษากลุ่มโรงเรียนเครือข่ายลุ่มน้ำพระปรอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปกติ ความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอนจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติความฉลาดทางอารมณ์ของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์มากมีความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย

วัยพจน์ ปัญญา (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของรองผู้อำนวยการโรงเรียน และประสิทธิผลในการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า

1. รูปแบบการตัดสินใจของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในรูปแบบการอภิปรายปัญหา กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แต่ยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง และมีระดับการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อยมาก
2. ประสิทธิผลในการบริหารงานทั่วไปโดยรวมของรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก
3. ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ไม่มีผลทำให้ประสิทธิผลในการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนโดยรวมของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 แตกต่างกัน

4. รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 ที่ปฏิบัติงานในประเภทโรงเรียนต่างกัน มีประสิทธิผลในการบริหารงาน ทั่วไปแตกต่างกันโดยที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1-2 มีประสิทธิผลในการ บริหารงานทั่วไปแตกต่างจากรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 และโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1-3 มีประสิทธิผลในการบริหารงาน ทั่วไปแตกต่างจากรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่สังกัดโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4

ศศิธร ศิริพัฒน์โกศล (2553, หน้า 63) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2 มีความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข โดยรวมอยู่ในระดับปกติ การเปรียบเทียบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านดี เรื่องการเห็นใจผู้อื่นและการรับผิดชอบ และด้านเก่ง เรื่องการรู้จักและแรงจูงใจในตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพสมรสโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้าน ดี เรื่อง การเห็นใจผู้อื่น และด้านสุขเรื่องการมีความสงบสุข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

โยษิตา คงคาอินทร์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความ ฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า

1. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด อุบลราชธานี มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง
2. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด อุบลราชธานี มีพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านใช้ลักษณะ

การตัดสินใจแบบที่ 4 คือ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

3. ความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิจิตร ธรรมสาธก (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดแพร่ ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารจัดการ 7 งาน คือ ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวอยู่ในระดับมาก, ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก, ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วผู้บริหารตัดสินใจอยู่ในระดับมาก, ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด, ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจผู้บริหารจะได้รับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่อยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารควรให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดงบประมาณดำเนินการดำเนินการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

กันต์ฤทัย พันธุ์สวัสดิ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิผลการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและลักษณะเกณฑ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสรรหาบุคลากร

2. ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และเพศ แต่ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา

และรายได้ต่อเดือน

รวิษฎา ดวงจันทา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความฉลาดทางอารมณ์เป็นรายด้าน ในองค์ประกอบด้านดี และองค์ประกอบด้านสุข อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านเก่ง อยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความหลากหลายของบุคลากรการเป็นที่ยอมรับ ความซื่อสัตย์สุจริต การเสริมพลังความเอื้ออาทร ความมีคุณภาพความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความมุ่งหมายของโรงเรียน และความไว้วางใจส่วนการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสุข (X3) สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 14.7 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมเท่ากับ .383 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบคือ

$$Y = 2.734 + .405 X3$$

หรือในรูปแบบสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z = .383ZX3$$

สุรีย์พร รุ่งกำจัต (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ 8 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. ระดับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ ระหว่าง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับ การดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่ามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

Mason (2004, Abstract) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์: การศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี 3 ท่าน ถึงการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ “นโยบายไม่มีเด็กหลังเขา” “โรงเรียนปลอดภัยจากสารเสพติด” และ “การตัดสินใจจากฐานข้อมูล” การศึกษาครั้งนี้สนับสนุน EQ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ และเป็นส่วนหนึ่งของการรู้สึกในชีวิตประจำวัน ของผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่า EQ เป็นส่วนหนึ่งในการประสพผลสำเร็จด้านการศึกษาผู้ที่ตำแหน่งในระดับสูงจะแสดงให้เห็นถึงการมี EQ มากกว่า

Conrad (2006, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความไวต่อการรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระหว่างอารมณ์ทั่วไปจากแบบวัด EQ - i และ IDI ($r(70) = .246, P < .05$) และจากแบบสรุปของ IDI ($r(70) = .283, P = .05$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ข้อสรุปที่สำคัญคือ มีความสัมพันธ์น้อยมากถึงปานกลาง ระหว่างองค์ประกอบย่อยของแบบวัด EQ - i และองค์ประกอบ กลุ่มและกลุ่มย่อยของแบบวัด IDI และในการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากการมีส่วนร่วม โดยการอภิปรายกับผู้ให้สัมภาษณ์ (8 - 13 คน) ผู้มีส่วนร่วมที่ทำงานร่วมกันมีความเห็นพ้องต้องกันกับคะแนนที่ได้จากการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ ข้อค้นพบ / การตัดสินใจ การรับผิดชอบทางสังคมและความสัมพันธ์ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนผลสัมฤทธิ์ของผู้มีส่วนร่วม การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นอีกแนวคิดที่สัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ที่ถูกกล่าวถึงบ่อยครั้ง จากการสัมภาษณ์ผลจากการศึกษานี้ ช่วยให้ผู้เห็นว่าแนวทางในการบริหารจัดการที่หลากหลาย ซึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ ความฉลาดทางอารมณ์ที่ช่วยพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ทั้งช่วยให้ผู้เห็นว่าคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรมของลูกจ้าง ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาที่หลากหลายจะช่วยให้ผู้นำ

ได้พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ด้วย

Peter (2007, Abstract) ศึกษาเรื่องวุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ : ความเข้าใจและการควบคุมอารมณ์ได้ช่วยให้คนประสบผลสำเร็จในชีวิต ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อพฤติกรรมและสุขภาพ กล่าวคือ การมีเหตุผลในการใช้อารมณ์ (การเข้าใจและการควบคุมอารมณ์) เพื่อการตัดสินใจและการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดี การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และสุขภาพดูเหมือนว่าเป็นกิจกรรมที่กระตุ้นการทำงาน ช่วยให้เราใช้ความเข้าใจในตนเองนำไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง ช่วยให้การตัดสินใจที่ดีขึ้นและพัฒนาแนวปฏิบัติตนเพื่อการมีสุขภาพที่ดี (อาทิ การยอมรับและดำเนินชีวิตด้วยการมีสุขภาพที่ดี การควบคุมน้ำหนัก)

Reinsch (2007, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความฉลาดทางอารมณ์และความพึงพอใจในชีวิตของผู้ที่มีอายุ 55 ปี หรือสูงกว่า ผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์ความถดถอยของความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความฉลาดทางอารมณ์ต่อความพึงพอใจในชีวิต ตัวแปรควบคุมคืออายุและความเป็นอยู่ อธิบายได้เพียง 3 เปอร์เซ็นต์ของความแปรปรวนการพึงพอใจในชีวิต (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ในทางตรงกันข้ามความฉลาดทางอารมณ์และการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิต ($r=.26, p < .000$) หลังจากการควบคุมอายุและความเป็นอยู่ จากการวิเคราะห์การถดถอยของตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์พบว่ามี ความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในชีวิต ($B=.516, p < .001$) การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิต และเช่นเดียวกันมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในชีวิตแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความฉลาดทางอารมณ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะมียุทธศาสตร์ในการควบคุมจัดการกับอารมณ์ในลักษณะต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะสามารถสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจและขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต ซึ่งได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Goleman (กรมสุขภาพจิต, 2546, หน้า 2-3) อีกทั้งความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารยังส่งผลต่อการตัดสินใจ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลและความคิดสร้างสรรค์ที่นอกเหนือไปจากความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค

ซึ่งกระบวนการตัดสินใจจะช่วยให้ผู้บริหารในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุด และต้องรู้ว่าวิธีการตัดสินใจในแต่ละวิธีควรใช้เมื่อไรและรู้ว่าจะใช้อย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหาร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดรูปแบบวิธีการตัดสินใจ ของ Thomas L.Saaty (วิฑูรย์ ตันศิริคงศล, 2557, หน้า 34) เป็นวิธีการตัดสินใจที่ได้มุมมองที่หลากหลายและได้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ จึงนำมาในหัวข้อวิจัย เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี