

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

สารนิพนธ์
ของ
นางยุบล อันล้ำเลิศ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2547

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

371.201

ย 38307

S.3

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

บทคัดย่อ

ของ

นางยุบล อันล้ำเลิศ

20 ส.ค. 2548

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2547

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ยุบล อันล้ำเลิศ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผล
การปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์
เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับ
การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรสงคราม และเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาใน
โรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเป็นครู
ผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในวิเคราะห์
ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการ
ทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีพฤติกรรมการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแบบการปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามในภาพรวม และรายด้านทั้ง 5 ด้านคือ ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานมีการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป

THE RELATIONSHIP BETWEEN DECISION - MAKING BEHAVIOR AND PERSONNEL
PERFORMANCE APPRAISAL OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN
SAMUT SONGKRAM EDUCATION AREA

AN ABSTRACT
BY
MRS. YUBOL UNLUMLERT

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

October 2004

Yubol Unlumlert. (2004). *The Relationships between Decision-Making Behavior and Personnel Performance Appraisal of School Administrators in Samut Songkram Education Area*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration).

Bangkok : Graduate School. Srinakharinwirot University.

Project Advisor : Asst. Prof. Dr.Puongrat Kesonpat.

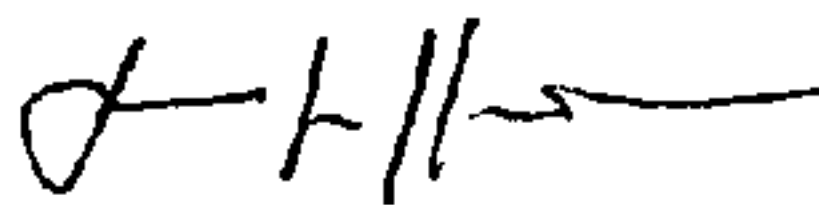
The purposes of this research were to study the relationships between decision-making behavior and personnel performance appraisal of school administrators in Samut Songkram Education Area; and compare the personnel performance appraisal of school administrators in SBM (school-based-management) schools and in traditional schools. The sample consisted of 248 secondary school teachers under the Samut Songkram Education Area. The instrument used for collecting data was a 5-point Likert-type questionnaire addressing decision-making behavior and personnel performance appraisal of school administrators. The data were analyzed by mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficients and t-test.

The researching result were as follows:

1. The decision-making behavior in personnel performance appraisal of school administrators in Samut Songkram Education Area was found to be consultative style (school administrators shares problem with group members collectively, but makes decision alone).
2. The personnel performance appraisal of school administrators as a whole and as individual aspect, i.e. planning, appointing concerned personnel, constructing appraisal instrument, conducting personnel performance appraisal, and concluding performance appraisal were all at the high level.
3. There was a statistically significant positive high relationship, at .01 level, between the decision-making behavior and the personnel performance appraisal of school administrators in Samut Songkram Education Area.
4. The comparison of personnel performance appraisal of the school administrators in Samut Songkram Education Area in SBM schools and in traditional schools was found to be significantly different at .01 level, i.e. the school administrators in SBM schools operated the personnel performance appraisal, as a whole, and as individual aspect higher than those in traditional schools.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



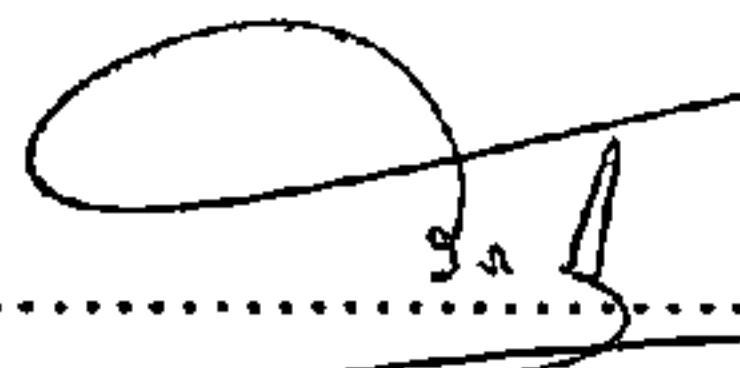
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

คณะกรรมการสอบ



ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. คมเพชร จิตรสกุล)

วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2547

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากความกรุณาอย่างสูงของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจและ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่ได้กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ และดร.จันทนา นนทิกกร ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้มีความ ถูกต้อง เทียบตรงและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล และขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและคณะครูที่ให้ความ ร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนสร้างสรรค์ด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ยุบล อันล้ำเลิศ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญของการค้นคว้า.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
	สมมติฐานการวิจัย.....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
	การบริหารโรงเรียน.....	12
	ความหมายของการบริหาร.....	12
	กระบวนการบริหาร.....	12
	บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน.....	13
	การบริหารโรงเรียนทั่วไป.....	15
	แนวคิด ความหมาย หลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	22
	ความแตกต่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ	
	แบบส่วนกลางเป็นศูนย์กลาง.....	27
	รูปแบบและลักษณะของโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	30
	กลยุทธ์ในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียน.....	32
	การตัดสินใจ.....	36
	ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ.....	37
	ประเภทของการตัดสินใจ.....	39
	กระบวนการตัดสินใจ.....	41
	รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม.....	44
	ทฤษฎีการตัดสินใจตามทฤษฎีของ Vroom and Yetton.....	46
	การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	49
	ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	49
	หลักการและองค์ประกอบของการประเมินผล.....	50
	ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร.....	72

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
งานวิจัยในประเทศ.....	75
งานวิจัยต่างประเทศ.....	80
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	83
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	87
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	98
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า.....	98
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม	106
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก ค่าเฉลี่ยและเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจและ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	115
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถาม ที่ใช้ในการวิจัย	127
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	129
ภาคผนวก ง	137
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	141

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	เปรียบเทียบกระบวนการทัศน์เดิมกับกระบวนการทัศน์ใหม่ในเชิงบริหาร	21
2	ความแตกต่างของการบริหารแบบ SBM และการบริหารแบบ ECM	27
3	วิเคราะห์รูปแบบการตัดสินใจ	48
4	วิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	69
5	ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามประเภทโรงเรียน.....	83
6	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การบริหารแบบ โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกแต่ละโรงเรียน	84
7	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปจำแนกแต่ละ โรงเรียน.....	84
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงครามจำแนกตามประเภทโรงเรียน	91
9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม	92
10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม...	93
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขต พื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	94
12	เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปใน โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	96
13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	115
14	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....	116
15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....	117

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใน สังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	118
17	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัด พื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	119
18	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการวางแผนการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	120
19	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องใน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม.....	121
20	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม..	122
21	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำเนินการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....	123
22	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรของ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม	124
23	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรจำแนกตามประเภทโรงเรียน	125
24	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	127

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	10
2 แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจ	16
3 แสดงกลยุทธ์การจัดการบริหารการจัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการจัด การศึกษา	24
4 แสดงกระบวนการตัดสินใจ	43
5 ขั้นตอนการตัดสินใจ	44
6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดของ เฮอร์แมน	52
7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดของบอริช	54
8 บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์กร	57
9 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของสตรองและ แฮม	58
10 กรอบการวิจัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	70

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 43) และให้จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (มาตรา 81) เป็นที่มาของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ความมุ่งหมายและหลักการหมวด 1 มาตรา 9 ว่าด้วยการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก 6 ประการ คือ มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคม

หลักการดังกล่าวข้างต้นมีผลสืบเนื่องครอบคลุมหมวดต่างๆทุกหมวดโดยเฉพาะหมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นการปฏิรูประบบและโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ตามมาตรา 39 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 17-18) ซึ่งหมายความว่า ทั้งเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะมีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของตนเองมากขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะสถานศึกษาจะมีอำนาจและความรับผิดชอบที่ค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นอกจากนี้การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาตามมาตรา 35 ของระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ(กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 7) ยังเป็นผลให้สถานศึกษามีอำนาจที่ได้รับมอบหมายสูงขึ้นจากเดิม และมาตรา 59 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ. 2545 : 34) มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษาในการนำมาจัดการศึกษาได้ ผลของกฎหมายทางการศึกษาดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่เป็นรายได้ของสถานศึกษา เพื่อการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นโอกาส

อันดีที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองตามแนวทิศทางที่สถานศึกษากำหนดไว้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กฎหมายจึงกำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาต่ำกว่าปริญญา มีคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ตามมาตรา 40 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 24-25)

พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) มุ่งการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องสามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรคณะบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในเชิงบริหาร เป็นผู้ผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ บรรยากาศของการทำงานเป็นแบบร่วมคิด ร่วมทำ ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารงานจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการตัดสินใจจากเดิมเป็นการตัดสินใจด้วยตนเองมาเป็นรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจในการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ ปรับรื้อกระบวนการดำเนินงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทบทวนกระบวนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การให้บริการ การจัดองค์กร การสื่อสาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นดังนี้ นักเรียน หลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และระบบการบริหารจัดการโรงเรียน (ถวิล มาตรฐาน. 2545 : 39-40)

นักบริหารองค์การจะมีบทบาทต่างๆมากมาย มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกันไปตามสถานการณ์แต่นักบริหารทุกคนจะต้องมีหน้าที่หลักคือ การตัดสินใจ (อนุกุล เยี่ยงพฤกษาวัลย์. 2528 : 4) การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางสังคมต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจและกระตุ้นให้งานบรรลุเป้าหมาย (กวี วงศ์พุ่ม. 2534 : 34) บทบาทของผู้บริหารในการบริหารองค์การมี 3 กลุ่มหลัก คือ บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสารสนเทศ และบทบาทเชิงตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจเชิงริเริ่ม สร้างสรรค์ แก้ปัญหา จัดสรรทรัพยากร และการเจรจาต่อรอง (วิโรจน์ สารัตนะ. 2546 : 6) ในการบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาซึ่งสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้นจากเดิม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจักต้องมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องชักจูงครูทุกคนให้มีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน เป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปให้ก้าวหน้า เป็นผู้ริเริ่ม บุกเบิก เป็นหัวหอก ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 22 -25) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้บังเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำในองค์การจะต้องใช้เทคนิควิธีการตัดสินใจในการบริหารจัดการอย่างไร จึงจะสามารถนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้ การบริหารงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจที่ดี และการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ รู้ปัญหาที่แน่ชัด มีข้อมูลหลักฐานเพียงพอ และมีความเป็นอัน

หนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2540 :123) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามโอกาสอันสมควร จะช่วยให้งานในองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (สุรพงษ์ ปนาทกุล. 2537 : 129)

ด้วยเหตุที่สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจการบริหารบุคลากรจากส่วนกลางมากขึ้นจากเดิม ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่เตรียมการ สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง บำรุงรักษา พัฒนาและเกษียณอายุราชการ และการกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการดำเนินการทางวินัย (รุ่ง แก้วแดง. 2546 : 55 – 56) ดังนั้นการบริหารงานบุคคล นับว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่ง องค์การใดจะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยบุคลากรมีอาชีพ ทั้งครูและผู้บริหาร

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต ลัทธกร. 2546 : 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนาเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ก่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพต่อไป

ในการบริหารองค์การในยุคการปฏิรูประบบราชการซึ่งมีมติคณะรัฐมนตรีมีนโยบายเร่งรัดการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่คณะกรรมการมาตรฐานการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2547 : 1) ซึ่งเป็นผลให้ผู้บริหารทุกส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีที่ต้องการให้การบริหารจัดการของรัฐทุกภาคส่วนมีความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วม โปร่งใสตรวจสอบ มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาถือเป็นหน้าที่ของการบริหารจัดการที่ต้องประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรา 48ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งได้รับมอบหมายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาวางแผนดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สามารถวางแผนดำเนินการและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม และต้องอาศัยพฤติกรรม การตัดสินใจที่หลากหลายรูปแบบ ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบกับต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ประกอบการตัดสินใจที่จะทำให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 87 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนที่จัดการสอนระดับมัธยมศึกษา 24 โรงเรียน ระดับประถมศึกษา 63 โรงเรียน มี

บุคลากรในสังกัดรวม 1,509 คน นับตั้งแต่มีโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณอายุก่อนกำหนดปี 2543 – 2545 มีข้าราชการเข้าร่วมโครงการ 177 คน และในปี 2547 มีครูเข้าร่วมโครงการอีก 126 คน รวมทั้งสิ้น 303 คน คิดเป็นร้อยละ 20.47 ของจำนวนครูทั้งหมด และในช่วงการปฏิรูประบบราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนซึ่งมอบให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดและจัดลำดับสุดท้าย ร้อยละ 5 เพื่อเข้าสู่การพัฒนาต่อไป ลักษณะของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บริหารจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินการวางแผน ดำเนินการประเมินตัดสินผลการประเมินและสรุปผลการประเมินผ่านกลุ่มโรงเรียนเพื่อเสนอผู้อำนวยการเขตพื้นที่อนุมัติต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าวจะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาทุกระดับเป็นภารกิจที่ผู้บริหารพึงดำเนินการด้วยความรอบคอบ การตัดสินใจร่วม จะเป็นวิธีการที่ทำให้ผลการตัดสินใจเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการตัดสินใจด้วยตนเอง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารแบบทั่วไป เพราะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีการกระจายอำนาจไปทั่วองค์กร โดยเฉพาะอย่างด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ส่วนการบริหารแบบทั่วไปเป็นการบริหารที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารภายในโรงเรียน ใช้รูปแบบของการบริหารจัดการโดยใช้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีศักยภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
2. เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
4. เพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. ทำให้ทราบรูปแบบการตัดสินใจของผู้สถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งจะเป็นข้อสนเทศให้ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ทำให้ทราบการปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยอาศัยทฤษฎีพฤติกรรมการตัดสินใจของ วรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton.1973) โดยเนื้อหาได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 เนื้อหาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ลักษณะ

1. รูปแบบการตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. รูปแบบการตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม
5. รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.2 สำหรับเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ศึกษาใน 5 ด้านโดยใช้หลักการของวิทยา คูวิรัตน์(2539 : 33) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2547)

1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
2. การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
4. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
5. ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 24 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 712 คน โดยแบ่งเป็น ครูผู้สอนในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 2 โรงเรียน มีครูผู้สอนจำนวน 183 คน ครูผู้สอนในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป จำนวน 22 โรงเรียน มีครูผู้สอนจำนวน 529 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2547 ซึ่งได้มาจากตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดสัดส่วนครูผู้สอนแต่ละประเภทโรงเรียน กำหนดสัดส่วนครูผู้สอนของแต่ละโรงเรียน แล้วสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 64 คน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป จำนวน 184 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 การบริหารของโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

3.1.1 โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1.2 โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป

3.2 พฤติกรรมการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 5 ลักษณะ ประกอบด้วย

3.2.1 รูปแบบการตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

3.2.2 รูปแบบการตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

3.2.3 รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

3.2.4 รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม

3.2.5 รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5 ด้าน

3.3.1 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.3.2 การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3.3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.3.4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.3.5 ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจซึ่งการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของโรงเรียนโดยใช้วิธีการตัดสินใจ 5 รูปแบบประกอบด้วย การตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ การตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา การตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล การตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม การตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.1 การตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบตัดสินใจของผู้บริหารตัดสินใจโดย ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเองไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย

1.2 การตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งผู้บริหารจะหาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชา โดยอาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาขณะถามข้อมูล แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเอง

1.3 การตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หมายถึง ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจตัดสินใจโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปานกลาง ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสม และเป็นส่วนตัวแยกฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากแต่ละคน แล้วตัดสินใจเองโดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

1.4 การตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดและคำแนะนำมาพิจารณาแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจหรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้

1.5 การตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกโดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อร่วมกันแก้ไข

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงานตามกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ อันประกอบด้วย

2.1 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมการก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศใน

โรงเรียน การกำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน การจัดทำปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมิน การกำหนดบทบาทของผู้ทำหน้าที่ผู้ประเมิน การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ประเมิน การมอบหมายบุคลากรผู้ทำหน้าที่รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประสานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับ การออกแบบระบบการประเมิน การแต่งตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือประเมิน การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระของการประเมิน การนำเครื่องมือมาตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสม การจัดทำแบบบันทึกพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนนำไปใช้

2.4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับ การประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินแก่คณะกรรมการประเมิน การประชาสัมพันธ์ชี้แจงระบบการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ การนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการประเมิน การแปลผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดไว้

2.5 ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ การรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการประเมินทราบ การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3. โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 – 4 ในจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งประกอบด้วย

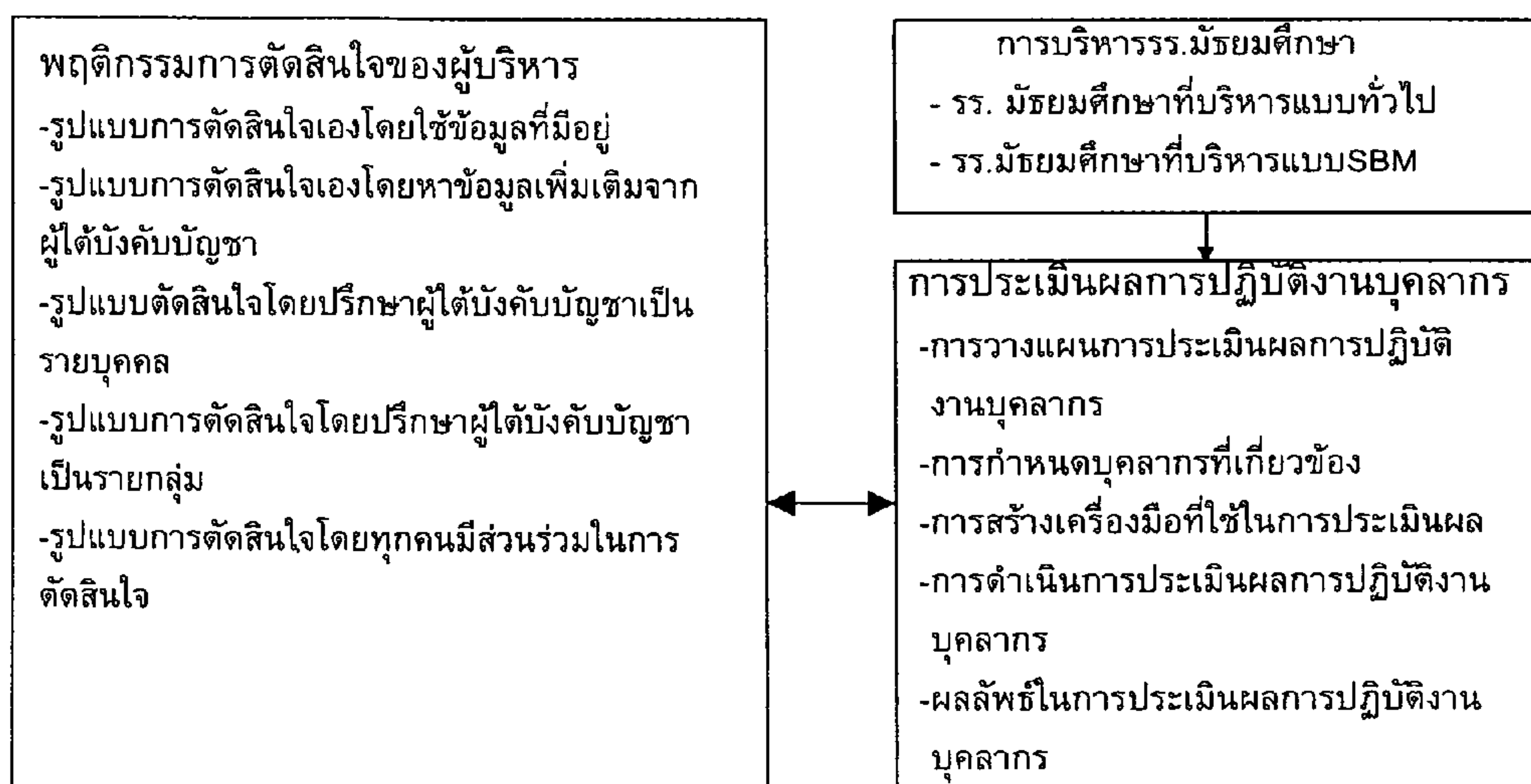
3.1 โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารที่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลาง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนทั้งโรงเรียนในแบบเบ็ดเสร็จ มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทั้งด้านหลักสูตร การเงินงบประมาณ การบริหารบุคลากรและการบริหารทั่วไป เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

3.2 โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปหมายถึง โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารภายในโรงเรียน ใช้รูปแบบของการบริหารจัดการโดยใช้การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป กับโรงเรียนที่ใช้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยศึกษาจากแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัย เพื่อเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยแนวความคิดของ วรูมและเยทตัน (วิโรจน์ สารัตนะ. 2546 : 124 -125 ; อ้างอิงจาก Vroom & Yetton. 1973) เป็นกรอบความคิดในการกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 5 ลักษณะประกอบด้วย รูปแบบการตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ รูปแบบการตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอาศัยหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2547)และแนวคิดของเฮอร์แมน (วิทยา คูวิรัตน์. 2593 : 20 –21 ; อ้างอิงจาก Herman.1973) และ วิทยา คูวิรัตน์ (2539 : 33) เป็นกรอบความคิดในการกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางในการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนการประเมินผล การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสร้างเครื่องมือประเมิน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

แนวคิดในการบริหารโรงเรียนเป็นฐานใช้กรอบแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 3 - 4)และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2) สรุปว่า การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ มีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บริหารและครู ซึ่งมีหลักการสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง การพัฒนาระบบสารสนเทศ การตรวจสอบและถ่วงดุล และเชื่อว่า การตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจได้ หากใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้อง ในการที่จะให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังในคุณภาพงาน ดังนั้นจากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดของ วรูม และเยทตัน ในการบริหารงานบุคลากรโดยเฉพาะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่ใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารแบบทั่วไปโดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. พฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามมีความสัมพันธ์กัน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับดังนี้

1.การบริหารโรงเรียน

1.1 การบริหารโรงเรียน

1.1.1 ความหมายการบริหาร

1.1.2 กระบวนการบริหาร

1.1.3 บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน

1.1.4 การบริหารโรงเรียนทั่วไป

1.2การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based Management)

1.2.1 แนวคิด ความหมาย หลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2.2 ความแตกต่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับแบบส่วนกลางเป็นศูนย์

กลาง

1.2.3 รูปแบบและลักษณะของโรงเรียนที่มีการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน

1.2.4 กลยุทธ์ในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียน

2. การตัดสินใจ (Decision Making)

2.1 ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

2.2 ประเภทของการตัดสินใจ

2.3 กระบวนการตัดสินใจ

2.4 รูปแบบการตัดสินใจ

2.5 พฤติกรรมการตัดสินใจตาม ทฤษฎีของ วรูม และเยทตัน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

3.1 ความหมายการปฏิบัติงานบุคลากร

3.2 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบของการประเมิน

3.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

4. ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารโรงเรียน

1.1 การบริหารโรงเรียน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศมาก เพราะเป็นการศึกษาสำหรับประชาชนทุกคนโดยถ้วนหน้าและครอบคลุมต่อการศึกษาภาคบังคับ มีผลต่อความเจริญของประเทศในทุกด้านซึ่งขอเสนอในประเด็นดังนี้

1.1.1 ความหมายของการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546 : 1) เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

จินตนา ศักดิ์ภู่อารม. (2545 : 15) ให้ความหมายของการบริหาร คือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยผู้อื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรือผ่านบุคคลอื่นที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 72) ให้ความหมายของการบริหาร คือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์กันมีระบบระเบียบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากร เทคนิค และกระบวนการต่างๆ

กล่าวโดยสรุป การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรและใช้กระบวนการการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

1.1.2 กระบวนการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2543 : 192) ได้จำแนกกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. การวางแผน(Planing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการทำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงานผู้รับผิดชอบ ลำดับขั้นการรายงาน และอำนาจการตัดสินใจ

3. การชี้นำ (Leading) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่คาดหวัง

ธงชัย สันติวงษ์. (2539 : 75) เสนอว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุม

จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหาร จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่นๆ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ. (2542 : 19) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

การวางแผนในปัจจุบันนิยมใช้แผนกลยุทธ์ทั้งในหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานและการจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนะที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543 : 13)

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง การจำแนกแยกงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหมายหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

3. การจัดบุคลากร (Staffing)

การจัดบุคลากร เป็นกระบวนการจัดคนเข้าสู่งานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานสูงสุด ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. การสรรหา 3. การคัดเลือก 4. การฝึกอบรมและการพัฒนา 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. การให้ผลตอบแทน

4. การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้

5. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม หมายถึง การพยายามบังคับให้งานและกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยการวัดและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.3 บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่โรงเรียนให้ดำเนินการภารกิจหลัก ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการ เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุ

เป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาสและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

3. จัดการศึกษาทั้งรูปแบบ ในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้

5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น

6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามสภาพความจำเป็นและความเหมาะสม

7. จัดให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

8. บริหารจัดการโรงเรียนตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

10. พัฒนาวิชาชีพครูเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนด

11. จัดหานวัตกรรม เทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนตามที่กฎหมายกำหนด ภายใต้การกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนมากขึ้น ตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรงเป็นผลให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระขึ้น สามารถบริหารจัดการได้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตามสภาพและบริบทของโรงเรียนอย่างแท้จริง

ธีระ รุกเจริญ (2546 : 6) สรุปบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มี 2 ด้านหลัก คือ

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.1.4 การบริหารโรงเรียนทั่วไป

โรงเรียนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งตามลักษณะการจัดการศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ช่วงชั้นที่ 1 ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 3
2. ช่วงชั้นที่ 2 ระดับประถมศึกษาปีที่ 4 - 6
3. ช่วงชั้นที่ 3 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3
4. ช่วงชั้นที่ 4 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ. ศ. 2545 ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวิชาการ
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านการบริหารทั่วไป

สถานศึกษาในสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการแต่ละแห่งจะได้รับการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีศักยภาพการจัดการศึกษาแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ขนาดของโรงเรียน บุคลากร อาคารสถานที่ องค์กรสนับสนุน ความพร้อมของชุมชน ผู้ปกครอง เป็นต้น ดังนั้นในการกำหนดโครงสร้างการบริหารจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

โครงสร้างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 :20) ได้เสนอผังโครงสร้างสถานศึกษาตามการกระจายอำนาจของสถานศึกษาไว้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจ (2545) คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

โดยรายละเอียดแผนผังการแบ่งงาน ดังนี้

1. ด้านวิชาการ

1.1 กลุ่มงานหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร งานระดับชั้น สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี บริการเอกสารการสอน หลักสูตรพิเศษ

1.2 กลุ่มงานนิเทศการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการสอน ประกอบด้วย งานนิเทศ และพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยการสอน การศึกษากับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3 กลุ่มงานกิจการและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย งานกิจการนักเรียน งานแนะแนว ทุนการศึกษา กิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร

1.4 กลุ่มงานสื่อ ห้องสมุด และเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย บริการสื่อ ห้องสมุด โรงเรียน บริการเอกสารสิ่งพิมพ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.5 กลุ่มงานวัดผลประเมินผลและมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน ประกอบด้วยระบบระเบียบและทะเบียนนักเรียน การวัดผล การเทียบโอนและคลังข้อสอบ การประเมินมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน

1.6 กลุ่มงานการพัฒนาวิชาชีพครู ประกอบด้วย การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาวิชาชีพครู

1.7 กลุ่มงานการศึกษานอกระบบ ประกอบด้วย การศึกษาตามอัธยาศัย งานบริการชุมชน โครงการพิเศษของโรงเรียน

2. ด้านการงบประมาณ

2.1 กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน ประกอบด้วย นโยบาย แผน โครงการ สานสนเทศ และระบบสารสนเทศ การติดตามและการรายงาน

2.2 กลุ่มงานการงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณ การติดตามและรายงานงบประมาณ

2.3 กลุ่มงานจัดหารายได้และกองทุนโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุน

2.4 กลุ่มงานบริหารสินทรัพย์และผลประโยชน์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

3.1 กลุ่มงานการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก

3.2 กลุ่มงานการบรรจุ แต่งตั้ง ละระบบทะเบียนบุคคล

3.3 กลุ่มงานการประเมิน- การพัฒนาบุคคลและงานวินัย

3.4 กลุ่มงานสวัสดิการและกองทุนบุคลากร

4. ด้านงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

4.1 กลุ่มงานธุรการและสารบรรณ

4.2 กลุ่มงานเลขานุการกิจ กรรมการสถานศึกษา

4.3 กลุ่มงานการเงินและบัญชี

4.4 กลุ่มงานพัสดุและการจัดจ้างบริการ

- 4.5 กลุ่มงานอาคารสถานที่
- 4.6 กลุ่มงานรักษาความปลอดภัย
- 4.7 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
- 4.8 กลุ่มงานบริการพิเศษ
- 4.9 กลุ่มงานบริการอนามัยและโภชนาการ
- 4.10 กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงานและการเงิน
- 4.11 กลุ่มงานโครงการชุมชนสัมพันธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 163 – 240) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมหลักที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

1.1 หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ซึ่งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จัดโครงสร้างของหลักสูตรออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น 4 ช่วงชั้น ได้แก่ ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-3) ช่วงชั้นที่ 2 (ป.4-6) ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-3) และ ช่วงชั้นที่ 4 (ม.4-6) การจัดหลักสูตรโรงเรียนสามารถดำเนินการตามความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนทั้งแต่การจัดเวลาเรียน การจัดการศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย การจัดสาระการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลการเรียนรู้

1.2 การวิจัยในชั้นเรียน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ต้องการให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีความสอดคล้องกับความต้องการระหว่างบุคคลของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ จึงให้นำการวิจัยในชั้นเรียนเข้ามาแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียน

1.3 การจัดการเรียนการสอนตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ให้ยึดหลักการจัดการศึกษาว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ต้องพัฒนาผู้เรียนรู้ให้ศักยภาพถึงขีดสูงสุดความสอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียนและได้กล่าวถึงแนวการจัดการศึกษาตาม มาตรา 23 ไว้ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2545 : 13) การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เองเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเอง รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและการปกครองของไทย

2. ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ

3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย

4. ความรู้เกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ภาษา

5. ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต

จากหลักการดังกล่าวในการจัดการเรียนรู้ครูต้องศึกษาวิเคราะห์ให้เข้าใจสาระสำคัญเลือกวิธีการที่เหมาะสม และลงมือปฏิบัติให้เกิดผลกับผู้เรียนอย่างจริงจัง การจัดการเรียนรู้จะต้องเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสม

1.4 การนิเทศภายใน เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารและทีมใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนร่วมให้เป็นไปตามหลักสูตรมาตรฐานการศึกษา

1.5 การวัดผลประเมินผลการศึกษา จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้การประเมินผลและการจัดการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างควบคู่กัน การวัดและประเมินผลนั้นมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นหลักสำคัญครูจะต้องทราบว่า จะวัดอะไร โดยวิธีการใด ใช้เครื่องมืออะไรในการวัด ใช้วิธีการใด เน้นการวัดและประเมินตามสภาพจริง ประกอบด้วย การประเมินความคิด พฤติกรรม และการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้การสอนร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

1.6 การประกันคุณภาพการศึกษา หมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี และให้ถือว่ากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
- (2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
- (3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
- (6) การประเมินคุณภาพการศึกษา
- (7) การรายงานคุณภาพการศึกษา
- (8) การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

2. การบริหารงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมตามสมควรแก่วัย และความแตกต่างระหว่างบุคคล มีทักษะการดำเนินชีวิต มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพ และดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ประเด็นดังนี้

2.1 กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน เพิ่มเติมจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจุดเน้นนักเรียนตามความถนัดความสนใจของนักเรียน และ กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์

2.2 การบริการสวัสดิการนักเรียน เป็นกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อเป็นสวัสดิการแก่นักเรียนเช่น สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ด้านกีฬาและนันทนาการ ด้านการอำนวยความสะดวก เป็นต้น

2.3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดเพื่อสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน ส่วนการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียนนั้น สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ ดังนี้ ด้านภาษา ด้านตรรกและคณิตศาสตร์ ด้านมิติ ดนร่างกายและการเคลื่อนไหว ด้านดนตรี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเข้าใจตนเองและด้านธรรมชาติ

2.4 การแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริม และพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข มีจุดเน้นคือ การแนะแนวเป็นกระบวนการที่มุ่งเสริมสร้างบุคลิกภาพผู้เรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนค้นพบตนเองมีทักษะการดำรงชีวิต

3. ด้านการบริหารและส่งเสริมการศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแผนงานและโครงการของสถานศึกษา การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารการเงิน บัญชีและพัสดุ และการบริหารบุคลากร

4. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ตามสถานการณ์ แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ การยอมรับในความเป็นคนเคารพในความคิดและพฤติกรรมของคนที่แสดงออก ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้อง ศึกษา วิเคราะห์สภาพชุมชน กำหนดแผนการทำงานร่วมกับชุมชนและประเมินผลปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปการบริหารสถานศึกษามีงานหลักประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารและส่งเสริมการศึกษา และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในทุกด้านอย่างสมดุลย์กันจึงจะก่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพของนักเรียนของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนในการบริหารจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวของการปฏิรูปการศึกษานั้น วิโรจน์ สารัตนะ. (2546 : 200 –201) ได้เสนอแนวโน้มของวิสัยทัศน์ทางการบริหารไว้ดังนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบกระบวนทัศน์เดิมกับกระบวนทัศน์ใหม่ในเชิงบริหาร

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
1. เน้นการบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลผลิต	1. เน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งระบบ
2. เน้นความเป็นองค์การแบบราชการ	2. เน้นความเป็นองค์การแบบวิชาชีพ
3. เน้นการตัดสินใจเดี่ยวยึดผู้บริหารเป็นหลัก	3. เน้นการตัดสินใจกลุ่มยึดการมีส่วนร่วมเป็นหลัก
4. เน้นกลุ่มที่เป็นทางการกลุ่มปฏิบัติตามนโยบาย	4. เน้นทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มบริหารตนเอง การสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่แบบทางการ
5. เน้นการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ	5. เน้นการตอบสนองความต้องการในระดับสูง
6. เน้นการเป็นผู้นำแห่งการจัดการ การเป็นผู้นำที่มุ่งงานประจำและงานอนุรักษ์	6. เน้นการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้บริหารที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์
7. เน้นวัฒนธรรมแบบราชการ มีค่านิยมเพื่อความมั่นคง ความยืดหยุ่นระเบียบ ความทำนายได้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เน้นการมีบรรยากาศแบบปิด ปกครองแบบไม่มีสุขอนามัย	7. เน้นวัฒนธรรมแบบก้าวหน้า มีค่านิยมเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งก้าวหน้าและการเติบโตขององค์การ เน้นการมีบรรยากาศองค์การแบบเปิด แบบเป็นมนุษย์ และแบบมีสุขอนามัย
8. เน้นการเปลี่ยนแปลงแบบแยกส่วน การเปลี่ยนแปลงแบบ Outside – in และการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม	8. เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบการเปลี่ยนแปลงแบบ Inside – Out และการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม
9. เน้นการเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้สั่งการ ผู้กำกับ ผู้ควบคุมและผู้มีความชำนาญการเหนือกว่า	9. เน้นการเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้สนับสนุนผู้อำนวยความสะดวกและเรียนรู้ร่วมกัน
10. เน้นการพัฒนาจากภายนอก	10. เน้นการพัฒนาดตนเอง

ที่มา : วิโรจน์ สารัตนะ.(2546) การบริหารการศึกษา หน้า 200 -201

ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมุ่งเน้นให้สถานศึกษาสามารถวางแผนบริหารสถานศึกษาในความรับผิดชอบได้ตามศักยภาพของตนเอง ภายใต้การกำกับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นสังคม ในช่วงของการเปลี่ยนถ่ายจากการบริหารโดยส่วนกลางเป็นศูนย์กลาง (External Control Management) มาเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่โรงเรียนส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับกระบวนการทัศน์ในด้านการบริหารจากการรับคำสั่งจากส่วนกลางมาเป็นการคิดสร้างงานพัฒนาสถานศึกษาในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษา

แนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based Management) เป็นแนวคิดหนึ่งที่สอดคล้องกับแนวการบริหารแบบกระจายอำนาจที่ได้มีการทดลองใช้ในต่างประเทศ เช่น อเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ นิวซีแลนด์ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับกระบวนการทัศน์ในด้านการบริหารจากการรับคำสั่งจากส่วนกลางมาเป็นการคิดสร้างงานพัฒนาสถานศึกษาในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based Management)

1.2.1 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับอิทธิพลทางความคิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ อุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้หลักการสำคัญ คือ การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปยังหน่วยงานต่างๆตลอดทั่วองค์กร

ประเทศไทยพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการศึกษาจากการรวมศูนย์อำนาจมาสู่การบริหารที่มีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 ต่อมาความคิดเรื่องการกระจายอำนาจได้กำหนดอย่างชัดเจนอีกครั้งหนึ่งในนโยบายการศึกษาของรัฐบาลตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2535 ซึ่งสาระสำคัญ คือ “การปรับระบบบริหารการศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งให้กระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการภายในของสถานศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้บุคคลและองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการจัดการศึกษาของชุมชน” (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และคนอื่นๆ. 2546 : 18 –19)

แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539 –2550 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตการศึกษา สถานศึกษา ซึ่งมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา มีกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 40(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 24 – 25)

แนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาให้แก่ผู้ที่อยู่ใกล้ มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง โดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา และแพร่กระจายไปสู่ประเทศอื่นๆ ประเทศไทยได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารในลักษณะดังกล่าวด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งมีแนวคิดในการจัดการศึกษาของชาติว่า โดยแท้จริงแล้วสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมรู้และเข้าใจสภาพปัญหาต่างๆ ที่ตนเองเผชิญอยู่เป็นอย่างดี รู้จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ดังนั้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงไปยังระดับสถานศึกษาน่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้สถานศึกษาได้ตอบสนองต่อชุมชนของตนเองอย่างเต็มที่ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และคนอื่นๆ. 2546 : 20)

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คาล์ดเวล. (ถวิล มาตรฐาน.2545 : 41 ; อ้างอิงจาก Caldwell. 1988 :) ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร ได้แก่ ความรู้เทคโนโลยี อำนาจ หน้าที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เวลาและงบประมาณ เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจการเมืองและให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐ ในขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

เดวิด. (กรมสามัญศึกษา กองการมัธยมศึกษา, ม.ป.ป. : 130 ; อ้างอิงจาก David. 1996 : 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้นโดยสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีผลผลิตดีขึ้น

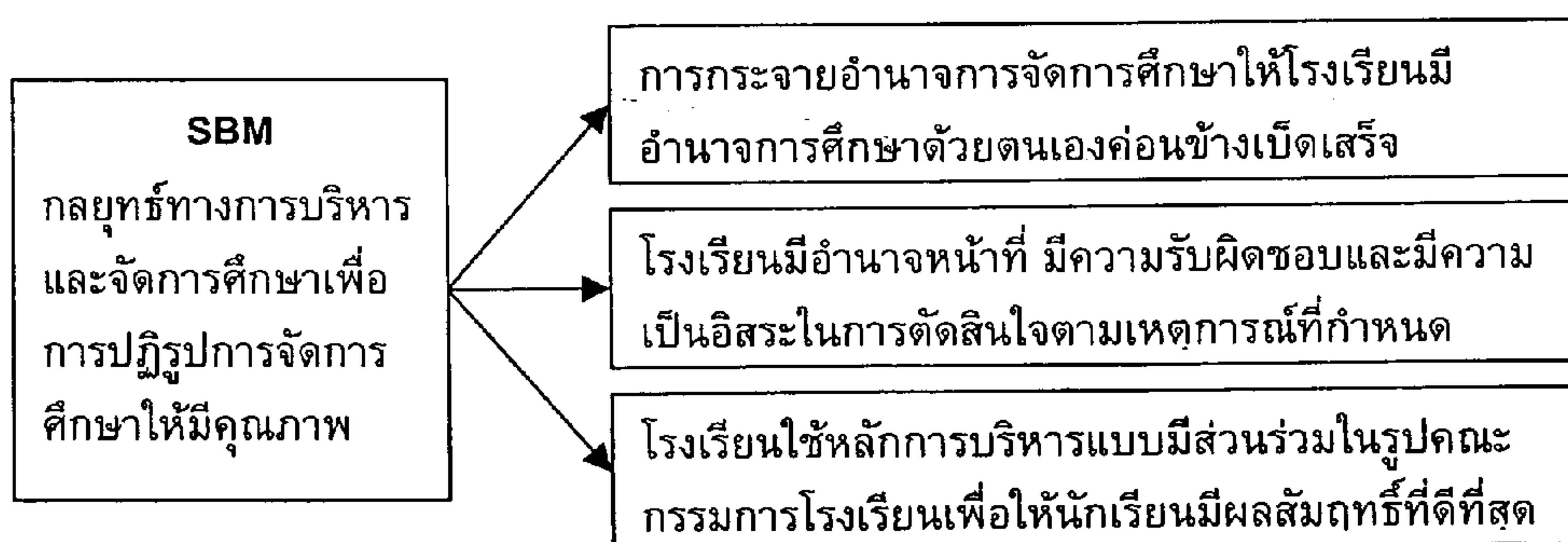
เซง ยิน เชียง. (สุเทพ บุญประสบ.2545: 13 ; อ้างอิงจากCheng Yin Cheing. 1996 :44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งมารวมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543 : ข-ค) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และ

ความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541 : 16) ได้ให้ความหมายการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน ได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ การประเมิน และการอนุมัติ โดยใช้หลักการแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และนำมติในที่ประชุมไปใช้จัดการศึกษา ให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการ จนเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมสามัญศึกษา กองการมัธยมศึกษา (2544 : 2-2) สรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ กลยุทธ์ทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้โรงเรียนเป็นฐานในการปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาจากส่วนกลาง ไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจบริหารการจัดการศึกษาด้วยตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปในรูปของคณะกรรมการโรงเรียนตามที่กำหนดในกระทรวงเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด และเป็นไปตามความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง คือ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนได้จากแผนภูมิดังนี้



ภาพประกอบ 3 แสดงกลยุทธ์การบริหาร จัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการจัดการศึกษา
ที่มา : คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 2

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544 : 2) ให้ความหมาย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งต้องมีการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไปภายใต้กฎหมายที่กำหนด ซึ่งครอบคลุมภารกิจ ดังนี้

1) การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการตัดสินใจสั่งการด้านวิชาการ งานบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

2) การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยการกระจายอำนาจสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่ และสถานศึกษารวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3) การพัฒนาความรู้และทักษะ ความรู้และทักษะในการวางแผน ภาวะผู้นำ และเทคนิควิธีการทำงานอื่นๆ

4) การสร้างแรงจูงใจให้สถานศึกษา มีอิสระในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

5) การมีส่วนร่วม (Participation) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เขตพื้นที่ กรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

6) การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency)

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ แนวคิดทางการบริหารและจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่พัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมมือดำเนินการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด. (Cheng. 1996 : 44 ; citing David. 1989) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการตัดสินใจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดี ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543 : 154 – 156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน วัด องค์กรในท้องถิ่น ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพทางการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มล่าช้ามีข้อจำกัด ไม่สนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน จึงต้องการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำได้หลายวิธีที่ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการด้วยตนเองให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามที่กำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษา หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในโรงเรียน ดิเรก วรรณเตียร. (กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. 2545 : 137) สรุปว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา ดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ขวัญกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ

5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ๆ

สรุปความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น สืบเนื่องจากการกระจายอำนาจการบริหารกลางศึกษาจากส่วนกลางมายังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ผลจากการบริหารลักษณะนี้ เป็นการระดมผู้มีความรู้ความสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขวัญของครูดีขึ้น เป็นการระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรนั้นอย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเกิดผู้นำใหม่ในองค์กร เกิดงานใหม่ๆซึ่งเป็นงานที่ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำ อย่างสร้างสรรค์ มีการบริหารจัดการโปร่งใส และสอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่น

1.2.2 ความแตกต่างของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับแบบส่วนกลางเป็นศูนย์กลาง

เซง (ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2545 ; อ้างอิงจาก Cheng. 1996 : 45 –51) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารแบบ SBM และ แบบ ECM (External Control Management) ไว้ 10 ด้าน ดังนี้

ตาราง 2 ความแตกต่างของการบริหารแบบ SBM และการบริหารแบบ ECM

การบริหารแบบ SBM	การบริหารแบบ ECM
1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร มีหลายเป้าหมายสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ต้องมีการปฏิรูปการศึกษา เน้นประสิทธิผล มุ่งแสวงหาคุณภาพ	1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษามีเป้าหมายจำกัด ไม่ต้องการการ ปฏิรูปการศึกษา เน้นมาตรฐานเดียวกันและ เสถียรสภาพ มุ่งปริมาณ
2. ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหาร ยึดหลักความหลากหลาย มีหลายวิธีที่จะทำ ให้บรรลุเป้าหมาย เน้นความยืดหยุ่น กระจายอำนาจใช้หลักการบริหารตนเอง ตรวจสอบได้	2. ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหาร มีโครงสร้างงานเป็นมาตรฐาน มีวิธีการและ กระบวนการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามมาตร ฐาน ที่กำหนด เน้นหลักเกณฑ์ การรวม อำนาจ มีการตรวจสอบจากภายนอก

การบริหารแบบ SBM	การบริหารแบบ ECM
3. การกิจของโรงเรียน มีภารกิจชัดเจนสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ เน้นความร่วมมือในการพัฒนาภารกิจ วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งเป็นเอกภาพ 4. ธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน บริหารโดยยึดความต้องการจำเป็นของโรงเรียนเป็นหลัก 5. กลยุทธ์การบริหาร. 5.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์เชื่อตามทฤษฎี Y ร่วมกันพัฒนา 5.2 มโนทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียน โรงเรียนเป็นที่อยู่ของนักเรียน ครู ผู้บริหารทุกคนมีสิทธิได้รับการพัฒนา 5.3 รูปแบบภาวะผู้นำ ใช้ภาวะผู้นำหลายระดับ หลายด้านทั้งผู้นำด้านเทคนิค ด้านมนุษย์ วัฒนธรรม ด้านการศึกษา 5.4 การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย 5.5 เทคนิคการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่ใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจโดยความเชี่ยวชาญ 5.6 เทคนิคการบริหารจัดการ ใช้การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์แนวใหม่บริหารงบประมาณเอง 6. การใช้ทรัพยากร การใช้ทรัพยากรขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน จัดหาได้ทันการ	3. การกิจของโรงเรียน ภารกิจชัดเจน ถูกมอบหมายจากภายนอก สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกำหนด วัฒนธรรมองค์กรไม่ชัดเจน ไม่เข้มแข็ง 4. ธรรมชาติของกิจกรรมในโรงเรียน บริหารโดยยึดความต้องการของหน่วยงานภายนอกเป็นหลัก 5. กลยุทธ์การบริหาร. 5.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์เชื่อตามทฤษฎี X เน้นการตรวจสอบและการควบคุม 5.2 มโนทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียน โรงเรียนเป็นเครื่องมือ ครูเป็นลูกจ้าง 5.3 รูปแบบภาวะผู้นำ ใช้ภาวะผู้นำระดับพื้นฐาน เน้นด้านมนุษย์และด้านเทคนิค 5.4 การตัดสินใจ มุ่งรวมอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียว 5.5 เทคนิคการบริหารจัดการ มักใช้อำนาจตามกฎหมาย การให้รางวัล และการบังคับบัญชา 5.6 เทคนิคการบริหารจัดการ ใช้เทคนิคการบริหารง่าย ๆ และประสิทธิภาพ ถูกควบคุมเคร่งครัดจากส่วนกลาง 6. การใช้ทรัพยากร การใช้ทรัพยากรขึ้นอยู่กับการจัดสรร ต้องขออนุญาต

การบริหารแบบ SBM	การบริหารแบบ ECM
7. บทบาท โรงเรียนใช้รูปแบบการทำงานที่พัฒนาขึ้น เอง ส่วนกลางเป็นผู้ชี้แนะ ผู้บริหารเป็นผู้ กระตุ้นประสานงาน ครูร่วมตัดสินใจ เป็นผู้ ปฏิบัติ ผู้ปกครองมีส่วนร่วม 8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เปิด กว้างและร่วมมือ บรรยากาศแบบเกื้อหนุน 9. คุณภาพผู้บริหาร ผู้บริหารมีความรู้และเทคนิคการบริหารทันสมัย เรียนรู้ ค้นหา พัฒนาแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 10. ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผล สัมฤทธิ์ทางวิชาการ การประเมินผลเป็น กระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงโรงเรียน	7. บทบาท ใช้รูปแบบการทำงานตามกระบวนการที่ ส่วนกลางสั่ง ทำตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้ บริหารเป็นผู้รับผิดชอบกำกับ ติดตาม ครูเป็นลูก จ้างรับคำสั่ง และปฏิบัติ ผู้ปกครองเป็นผู้รับ บริการ 8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นการบังคับบัญชาแบบลูกน้อง บรรยากาศแบบปิดและปกป้องตนเอง 9. คุณภาพผู้บริหาร ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการบริหาร ทำงานตามคำสั่งตามขั้นตอน หลีกเลี่ยง ปัญหา 10. ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ สนใจเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ละเลย ปัจจัยนำเข้ากระบวนการประเมินผลเป็นวิธี การในการตรวจสอบการบริหาร

ที่มา : ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2545) ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ
การบริหารโดยควบคุมจากภายนอก หน้า 25 – 26

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยส่วนกลางนั้น มีความแตกต่างกันใน
ประเด็นของแนวคิดทางการศึกษา ทฤษฎีที่ใช้ในการบริหาร บทบาทภารกิจของโรงเรียนลักษณะ
ธรรมชาติของโรงเรียน กลยุทธ์การบริหาร มโนทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียน รูปแบบภาวะผู้นำ การใช้
ทรัพยากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณภาพของผู้บริหาร และตัวบ่งชี้ประสิทธิผล กล่าวโดย
สรุปจะพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มุ่งเน้นการจัดการศึกษาในทันต่อการเปลี่ยนแปลง
วิธีการสู่เป้าหมายความสำเร็จมีหลายหลาก การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ที่ร่วมกัน
พัฒนาการศึกษา จะเสริมสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ภายใต้การ
นำองค์การของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ เน้นการตัดสินใจแบบ
มีส่วนร่วม บรรยากาศในโรงเรียนเป็นแบบเปิด ความสำเร็จขององค์การพิจารณาทั้ง ปัจจัย กระบวน
การ และผลผลิต การประเมินผลมุ่งเน้นการนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา

1.2.3 รูปแบบการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน จะมีอำนาจที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนองค์กรศาสนา และผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ

อุทัย บุญประเสริฐ. (2546 : 66 – 72) ได้สรุปรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนไว้ 4 แบบ

1. แบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารมักใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน คณะกรรมการโรงเรียนจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. แบบที่มีครูเป็นหลัก การบริหารตามแนวนี้นี้ ตัวแทนครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน แบบนี้เกิดจากแนวความคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึงย่อมรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

3. แบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก จุดประสงค์ของการบริหารแบบนี้ควบคุมโดยชุมชน คือการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดมากที่สุด แนวคิดสำคัญ คือ หลักสูตรของโรงเรียนควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

4. แบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก แนวคิดของคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่ นักเรียน ครูจะรับรู้ค่านิยมและความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของครูและผู้แทนผู้ปกครอง ชุมชนจะมีเท่าๆกันในคณะกรรมการโรงเรียน

สำหรับประเทศไทย คณะกรรมการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียนที่มี ชุมชนมีบทบาทหลัก โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน คือ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรศาสนา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ มากที่สุด

ลักษณะของโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ดิเรก วรรณเคียร. (2545 : 2- 3) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายสำคัญของโรงเรียน คือ การบริหารจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมเพื่อให้ นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยตนเอง การตัดสินใจสั่งการในการ บริหารงานวิชาการ งบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของโรงเรียนจึง ควรเปิดเสรีอยู่ที่โรงเรียน
3. โรงเรียนควรมีบทบาทหลัก เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่ใกล้ชิด และสอดคล้องกับ ความต้องการของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำทางสังคมของชุมชนท้องถิ่นนั้นในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงกรอบนโยบายระดับชาติเป็นแนวทาง
4. โรงเรียนต้องได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และมีการ กระจายอำนาจให้ทั่วถึงในโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. โรงเรียนทุกแห่งต้องมีระบบการประกันคุณภาพ การบริหารและการจัดการเรียนการสอนเป็นไป ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพ ที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้
6. โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม นำ ธรรมชาติมาปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม
7. โรงเรียนต้องรับผิดชอบการบริหารการเงินและงบประมาณเอง จึงต้องมีความรับผิดชอบ ดำเนินการอย่างโปร่งใส คำนึงค่า สามารถตรวจสอบได้ มีระบบการควบคุมภายใน
8. โรงเรียนต้องเป็นองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ ที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี อย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. ต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทุกด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติไป พร้อมๆกันในลักษณะองค์รวมหรือการปฏิรูปทั้งโรงเรียน ไม่ทำแบบแยกส่วน
10. โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิดที่เชื่อมโยงกับชุมชน เขตพื้นที่ กระทรวงศึกษาธิการ และองค์กรอื่นๆได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีความเชื่อ ว่า นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการสามารถบริหารตนเองได้ ทิศทางการบริหารสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น มีการกระจายอำนาจใน โรงเรียนอย่างทั่วถึง ทำงานเป็นทีม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการ ปฏิรูปโรงเรียนทั้งระบบ เป็นองค์กรระบบเปิดเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประกัน คุณภาพการบริหารจัดการได้มาตรฐานตามเกณฑ์

1.2.4 กลยุทธ์ในการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ ฝ่ายให้อำนาจซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการเขตพื้นที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตและบุคลากรในสำนักงานเขต และฝ่ายรับอำนาจตัดสินใจจากฝ่ายแรก ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ คณะกรรมการสถานศึกษา ครู บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า คืออะไร มีอำนาจตัดสินใจอะไรบ้าง ที่กระจายมาให้โรงเรียน

ออสวอลด์ (อรพรรณ พรสีมา. 2546 : 9; อ้างอิงจาก n.d.) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ครูใหญ่ต้องไม่รวบอำนาจที่ได้รับมอบมาจากเขตพื้นที่ไว้แต่ผู้เดียว ต้องแบ่งให้ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนตามความเหมาะสม เมื่อมีการกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการเขต สำนักงานเขต หรือผู้อำนวยการเขตก็ต้องเชื่อมั่นในตัวผู้รับมอบอำนาจ หรือ ผู้อำนวยการเขตต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้สั่งการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้คำ แนะนำ ช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนประสบปัญหา และเข้าไปตรวจติดตาม ว่าโรงเรียนสามารถสร้าง คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้ตามที่ตกลงไว้หรือไม่ และเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการเขต สำนักงานเขตและผู้อำนวยการเขตที่จะต้องทำให้ผู้มีผลประโยชน์ได้เสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าใจว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

วีระยุทธ ชาติตะกัญจน์. (2546 : 6) เสนอ กลยุทธ์สำหรับการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ควรดำเนินการดังนี้

1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ทั่วถึง
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
3. การสรรหา การคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาควรได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ
4. จัดการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา
5. สนับสนุนให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด
6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา
7. จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษา กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด

8. พิจารณาให้สวัสดิการ บริการ และสิทธิพิเศษแก่คณะกรรมการสถานศึกษาตามสมควร

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และคนอื่นๆ. (2546 : 22 – 24) เสนอ ยุทธศาสตร์ในการบริหารเพื่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. การเตรียมการของโรงเรียนในการดำเนินการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในโรงเรียนให้ชัดเจน กำหนดปฏิทินดำเนินการ
2. การให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่อง SBM แก่คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน มีการประชาสัมพันธ์ จัดประชุม
3. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในโรงเรียนในการบริหารจัดการ การศึกษา วิเคราะห์สภาพโรงเรียน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เสนอแนวทางการบริหารงาน ประเมินติดตามงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รายงานผล
4. โรงเรียนมีการปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแนวคิดของ SBM โดยสนับสนุนให้บุคลากรร่วมปฏิบัติงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา มีการทบทวนระบบ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร
5. การดำเนินงานของโรงเรียนมุ่งเน้นผลงานของนักเรียนเป็นสำคัญ
6. ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่สนับสนุนให้การบริหารแบบ SBM ประสบความสำเร็จ โดยเน้นการมีส่วนร่วม เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการเป็นผู้นำทางจริยธรรม
7. บรรยากาศการทำงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจของชุมชน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ

8. โรงเรียนมีการปรับ พัฒนาระบบบริหารให้เป็นไปตามแนวคิดของ SBM คือ มีการปรับเปลี่ยนแผนภูมิการบริหารโรงเรียนใหม่ มีการจัดทำพรรณนางานตามโครงสร้างใหม่ มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน แต่งตั้งบุคลากร และดำเนินงานตามโครงสร้างระบบบริหารใหม่

กล่าวโดยสรุป การนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัยหลายประการ อาทิ ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นฝ่ายให้อำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายรับมอบอำนาจ ทั้งสองฝ่ายต้องมีความสัมพันธ์กัน เข้าใจบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีการกระจายอำนาจต่อไปอย่างเหมาะสมในองค์กร การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา นับว่าเป็นภาระกิจที่ต้องเร่งดำเนินการ เขตพื้นที่การศึกษาต้องประเมินความพร้อมของสถานศึกษาในสังกัดก่อนในเบื้องต้น ส่งเสริมสนับสนุน รับฟังความคิดเห็นจากสมาคม ชมรมที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาพัฒนา ปรับปรุงต่อไป

ระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ครูอาจารย์ กรรมการสถานศึกษา ให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา จัดการอบรม สัมมนาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ สิทธิประโยชน์แก่กรรมการ

สถานศึกษาตามสมควร จัดให้มีเครือข่ายกรรมการสถานศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน นอกจากนี้ สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา โดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ มีจริยธรรม และเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544 : 5 – 9) เสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้าสู่สถานศึกษาได้โดยใช้เทคนิคและขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่า ผู้บริหารไม่ได้เป็นเจ้าของโรงเรียนแต่ผู้เดียว แต่โรงเรียนเป็นของประชาชนทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ฉะนั้นผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ตรวจสอบ ต้องมอบหมายงานผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ต้องเชื่อมั่นว่าในความรู้ ความสามารถของครูและชุมชน ลดบทบาทของการสั่งการ สนับสนุนให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น การบริหารหรือการตัดสินใจควรเป็นการตัดสินใจในรูปแบบองค์คณะบุคคล เพราะการทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์กว่าการทำงานคนเดียว
2. พัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยให้ความรู้แก่คนในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และภารกิจตามโครงสร้างใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ จัดประชุม สัมมนา
3. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่า นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เป็นบุคคลกลุ่มใด มีปัญหาอะไร มีจุดอ่อน จุดแข็งด้านใด วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค
4. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุงงาน
5. กำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และเผยแพร่ให้เป็นที่ทราบทั่วกัน
6. กำหนดเป้าหมายของการศึกษา ผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ เน้นคุณภาพผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
7. จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา
8. กำหนดธรรมนูญโรงเรียน หรือ แผนพัฒนาคุณภาพ และระบบการประกันคุณภาพ
9. ให้กรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น สะท้อนถึงความต้องการของท้องถิ่น และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา
10. ระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ เพื่อการวางแผน การประเมินผล การเผยแพร่

ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

บุญมี เณรยอต. (ธีระ รุกเจริญ. 2546 : 62 ; อ้างอิงจาก บุญมี เณรยอต. 2545)เสนอตัวบ่งชี้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีไว้ ดังนี้

1. แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ
2. คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด
3. ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย
4. กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน
5. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน
7. จัดการให้เพื่อนครู ทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณภาพ
8. ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย
9. ส่งเสริมครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน
10. วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร
11. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน
12. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตาม ผลการดำเนินงานของโรงเรียน

13. เผยแพร่และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงานต่อไป
14. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการจึงจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารรูปแบบนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ใช่ภาระงานใหม่ หากแต่เป็นการจัดระบบบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการมองตนเองเพื่อพัฒนา ด้วยวิธีการที่ตนเองกำหนดขึ้นเป็นการใช้ตนเองเป็นฐานการบริหาร พัฒนาโรงเรียนเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ในศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาโรงเรียนที่เข้าโครงการโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School based Management) กับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในจังหวัดสมุทรสงคราม ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ในปีการศึกษา 2545 -2546 กรมสามัญศึกษามียุทธศาสตร์ให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในจังหวัดสมุทรสงคราม มีโรงเรียนที่สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิม 9 โรงเรียน แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 2 สหวิทยาเขต และให้แต่ละสหวิทยาเขตคัดเลือกโรงเรียนที่ดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนในสหวิทยาเขตต่อไป ซึ่งในสหวิทยาเขตแม่กลองและสหวิทยาเขตบางช้างได้คัดเลือก โรงเรียนศรัทธาสมุทร และโรงเรียนอัมพวันวิทยาลัยเป็นโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าโครงการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ใช้การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนในโครงการดังกล่าวได้วางแผนและดำเนินการ

บริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมสามัญศึกษาเดิม และในปีการศึกษา 2546 นี้เอง กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการรวมโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 รวมกัน เป็นผลให้จังหวัดสมุทรสงครามมีโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 24 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. โรงเรียนศรัทธาสมุทร | 2. โรงเรียนถาวรานุกูล |
| 3. โรงเรียนท้ายหาด | 4. โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย |
| 5. โรงเรียนวัดบางกะพ้อม(คงลาภยิ่งประชานุสรณ์) | 6. โรงเรียนสกลวิสุทธิ |
| 7. โรงเรียนวัดแก้วเจริญอำนวยการวิทย์ | 8. โรงเรียนเรียนเทพสุวรรณชาญวิทยา |
| 9. โรงเรียนเมธีคุณหัวหินวิทยาลัย | 10. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา |
| 11. โรงเรียนวัดปากสมุทร | 12. โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม |
| 13. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี | 14. โรงเรียนวัดลาดเป้ง |
| 15. โรงเรียนบ้านคลองบางกก | 16. โรงเรียนวัดดาวโด่ง |
| 17. โรงเรียนวัดบางน้อย | 18. โรงเรียนวัดดอนมะโนรา |
| 19. โรงเรียนสาธุชนาราม | 20. โรงเรียนวัดโคกเกตุ |
| 21. โรงเรียนบ้านดอนจั่น | 22. โรงเรียนบ้านคลองสมบุรณ์ |
| 23. โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม | 24. โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม |

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปมีทิศทางในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างไร โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยให้โรงเรียนศรัทธาสมุทร และโรงเรียนอัมพวันวิทยาลัยเป็นโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และโรงเรียนอื่นๆเป็นโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป

2. การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารและนับว่าเป็นศิลปะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะมีเทคนิควิธีการในรูปแบบ ลักษณะเช่นใด ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจตลอดเวลา ในการดำเนินภารกิจขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารพึงต้องอาศัยการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ เพื่อให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

ทองใบ สุธาจารย์. (2542 : 303) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาใดๆจนเกิดความมั่นใจในการเลือกทางเลือก 1 ทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือการดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วัลลภ ลำพาย. (2544 :47) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง วิธีการเลือกทางเลือกอย่างมีเหตุผล เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด

ประยูร ศรีประสาธน์. (2540 : 201-254) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามธรรมชาติของผู้ตัดสินใจ และหากมิได้มีการเลือกทางเลือกก็จะเป็นการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์. (2536 : 179) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535 : 185 – 194) ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า หมายถึง การเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่เพียงทางเลือกเดียวที่สามารถตอบสนองเป้าหมาย หรือความต้องการของผู้เลือกได้

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ตามธรรมชาติของผู้ตัดสินใจ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในหน้าที่การบริหาร 7 อย่างของผู้บริหารซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดองค์การ การวางแผน การควบคุม การตัดสินใจ การจัดบุคลากร และการติดต่อสื่อสาร (รัชดา สุทธิวรวิมลกุล. 2544 :12 ; อ้างอิงจาก Deep .1978 : 68) การบริหารงานของผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นงานการจัดองค์การ การวางแผน การควบคุม การจัดบุคลากร การติดต่อสื่อสาร จึงเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นภารกิจที่แทรกอยู่ในการบริหารทุกกิจกรรม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเผชิญกับทางเลือกต่างๆทั้งที่ต้องถูกและไม่ถูกต้อง หากผู้บริหารเลือกตัดสินใจทางเลือกที่ถูกต้องก็จะบังเกิดผลดีกับองค์การ

การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีส่วนไปกำหนดธรรมชาติของสภาพแวดล้อมของการทำงานอย่างน้อย 3 ด้าน คือ งานที่พนักงานปฏิบัติ (Jobs) ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร (Leaders) และองค์การ (Organization) และจะมีส่วนในการส่งเสริมเพิ่มพูนต่อความสำเร็จตามความประสงค์ของพนักงานและเป้าหมายขององค์การ และความต้องการของบุคคล

แอนโทนี (รัชดา สุทธิวรวิมลกุล. 2544 : 13 ; อ้างอิงจาก Anthony. 1981) กล่าวว่า การบริหาร คือ การตัดสินใจและการใช้อิทธิพล ถ้านำการตัดสินใจออกไปแล้วก็จะไม่มีการบริหารและงานของผู้บริหารก็จะกลายเป็นความว่างเปล่า ดังนั้นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพทุกคนจะต้องมีการตัดสินใจ

สนใจที่ดี ไม่มีการละเลยต่อการตัดสินใจ และจะต้องรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถอย่างสูงในการวิเคราะห์ ต้องสามารถสร้างสรรค์เพื่อหาทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความกล้าหาญและเต็มใจที่จะหาทางเลือกใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้งานดีขึ้นกว่าเดิม

สมยศ นาวิการ. (2527 :132) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ นักตัดสินใจที่ดี จากคำกล่าวนี้แสดงว่า ผู้บริหารได้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ และเป็นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจมีความแตกต่างกัน การตัดสินใจบางเรื่องไม่มีความสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจบางอย่างมีความสำคัญ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก

ไซมอน (วีระพงษ์ ไชยรา. 2541 : 10) กล่าวว่า การตัดสินใจว่า “งานตัดสินใจ” เป็นงานที่กระจายอยู่ทั่วองค์การบริหาร ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจะรวมถึงหลักการต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะรับประกันการตัดสินใจได้กระทำอย่างถูกต้อง นั่นคือหลักการที่จะรับประกันว่า การดำเนินการปฏิบัติได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากข้อความที่กล่าวนี้ แสดงว่าการตัดสินใจสั่งการเป็นกิจกรรมพื้นฐานของการบริหาร ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตัดสินใจ

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535 : 190 –194) ได้เสนอหลักสำคัญในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารควรคำนึงถึง มีดังนี้

1. พยายามตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในทางก่อประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในลักษณะที่เป็นการกระจายอำนาจบริหารขององค์การให้มากที่สุด เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถทางด้านการบริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความสามัคคี อันจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานส่วนรวม
3. การตัดสินใจสั่งการต้องเป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ ไม่เกินขีดความสามารถของผู้ที่จะต้องดำเนินงาน ให้เป็นไปตามการตัดสินใจสั่งการนั้น หรือไม่เกินขีดความสามารถขององค์การที่จะให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร ไม่ฝ่าฝืนนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบแบบแผนธรรมเนียมของสังคมและสภาวะแวดล้อม
4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจสั่งการมักเป็นเรื่องที่ผูกพันและเกี่ยวกับบุคคล และหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นควรวางแผนปฏิบัติให้รัดกุม และทุกฝ่ายควรวางแผนปฏิบัติให้รัดกุม จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ
 - 4.1 การได้พบปะพร้อมเพรียงกัน จะเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่ามีข้อผิดพลาดหรือไม่ ถ้ามีจะได้แก้ไข
 - 4.2 เป็นการกระจายข้อมูลที่จำเป็น ในการปฏิบัติให้เป็นไปตามการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตรงกัน หากมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติจะได้คิดล่วงหน้า
 - 4.3 การให้ทุกฝ่ายได้ร่วมแสดงความคิดเห็นจะสร้างความรู้สึกที่ว่า ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ นั้นเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องรับผิดชอบ เป็นงานของทุกคนใช้ของใคร ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะได้ไม่ปิดความรับผิดชอบ

จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก จนถือได้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะการตัดสินใจ ต้องสามารถเลือกสรรค์ทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ความสำเร็จขององค์กร และศรัทธาที่ผู้ร่วมงานมีต่อผู้บริหาร

2.2 ประเภทของการตัดสินใจ

วัลลภ ลำพาย. (2544 : 47-48) กล่าวถึงประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การตัดสินใจในสภาวะการณ์ที่แน่นอน (Decision making under certainty) หมายถึง การตัดสินใจที่เกิดจากการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกที่แน่นอน
2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (decision making under risk) หมายถึง การตัดสินใจที่ผู้ทำการตัดสินใจไม่มีความแน่ใจในเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น แต่พอจะทราบความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น
3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision making under uncertainty) หมายถึง การตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจไม่รู้อาจเป็นของการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกได้เลย
4. การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง (Decision making under conflict) หมายถึง การตัดสินใจภายใต้การขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2521 :125) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมี 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine decision – making) การตัดสินใจส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ (Heuristic dicision – making) ในการตัดสินใจด้านนี้ ผู้บริหารจะให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออก เปิดโอกาสและส่งเสริมให้แก่ผู้นำแบบฉุกเฉินขึ้นมา
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise decision – making) ผู้บริหารต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่ต้องแสดงซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535 :195) กล่าวว่า การตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Certainty) เป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่คาดหมายไว้แล้ว โดยเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอและทราบถึงผลของการเลือกแต่ละทางเลือกอย่างแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ตัดสินใจจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Risk) คือ การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่แน่นอนน้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่ยังพอคาดคะเนความเป็นไปได้ได้อยู่บ้าง ทั้งนี้ ผู้ตัดสินใจทราบถึงผลลัพธ์ของทางเลือกต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ แต่โอกาสที่จะเกิดทางเลือกนั้นแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากปัจจัยบางอย่างที่ไม่แน่นอน

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นการตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นได้เลย ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจในสถานการณ์นี้จะไม่มีโอกาสทราบผลลัพธ์ของทางเลือกแต่ละทาง เนื่องจากไม่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพียงพอ ไม่มีโอกาสทราบความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และมีตัวแปรอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้อยู่ด้วย ดังนั้นการตัดสินใจต้องใช้ดุลพินิจและวิจารณญาณช่วยในการตัดสินใจอย่างมาก

สรุพงษ์ ปนาทกุล. (2537 : 118) ได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ ซึ่งมีรูปแบบที่ค่อนข้างแน่นอนเรียกการตัดสินใจประเภทนี้ว่า Programmed Decision

2. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานหรือกิจการพิเศษ ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมีมาก่อน จึงไม่มีแนวทางให้นักบริหาร หรือผู้ที่ต้องตัดสินใจยึดเป็นแนวทางได้ ต้องใช้วิธีการซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะกรณีในการตัดสินใจ เรียกการตัดสินใจประเภทนี้ว่า Non programmed Decision เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานประจำ

ทองใบ สุทธาริ. (2542 : 320) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยปัจเจกบุคคล (Individual Decisions) เป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารรับผิดชอบด้วยตนเอง มีข้อมูลพร้อมไม่ได้ปรึกษาผู้ใด

2. การตัดสินใจโดยที่ปรึกษา (Consultative Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอคำปรึกษาจากผู้อื่น อาจปรึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เมื่อการปรึกษาเสร็จลง ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

3. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ความพยายามในการตัดสินใจโดยแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่ม ให้กลุ่มเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

มัวร์เฮด และกริฟฟิน. (Moorhead and Griffin. 1992 : 481 – 483) แบ่งการตัดสินใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่มีการวางโปรแกรมไว้ (Programmed Decision) คือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งจนกระทั่งสามารถตั้งกฎเพื่อการตัดสินใจได้ โดยกฎเพื่อการตัดสินใจ นั่นคือ ข้อความที่บอกผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกที่จะเลือกบนพื้นฐานของสถานการณ์ที่ตัดสินใจ

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Nonprogrammed Decision) เป็นการตัดสินใจที่มีได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งนัก และไม่มีกำหนดกฎของการตัดสินใจไว้ก่อน การตัดสินใจประเภทนี้โดยทั่วไปจะต้องการการแก้ปัญหาโดยการตัดสินใจซึ่งมีลักษณะพิเศษและต้องการพัฒนาและประเมินทางเลือกโดยมิได้มีกฎเพื่อการตัดสินใจเป็นเครื่องช่วย การตัดสินใจประเภทนี้ต้องการการพิจารณาตัดสินใจ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ฮอยและทาร์เตอร์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546 : 54 – 55 ; อ้างอิงจาก Hoy and Tarter.1995) ได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจไว้ 6 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบดั้งเดิม (Classical Model) เป็นรูปแบบที่ยึดมั่นในทฤษฎี เน้นทางเลือกที่ดีที่สุด (Best Alternative) เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
2. รูปแบบบริหาร (Administrative Model) เป็นรูปแบบที่ยึดทั้งหลักการทางทฤษฎีและความเป็นจริงในการปฏิบัติ ไม่เน้นทางเลือกที่ดีที่สุด แต่เป็นทางเลือกที่ดีพอประมาณ เป็นทางเลือกที่พึงพอใจ และเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้
3. รูปแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Model) เป็นรูปแบบที่พิจารณาหาทางเลือกที่ไม่แตกต่างกันจากทางเลือกเดิม แต่พิจารณาเปรียบเทียบผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับทางเลือกที่ใช้อยู่เดิม ไม่พยายามหาทางเลือกใหม่
4. รูปแบบผสม (Mixed –Scanning Model) เป็นรูปแบบผสมระหว่างรูปแบบการบริหารและรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป ยึดทั้งหลักการทางทฤษฎี ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และการเปรียบเทียบผลสำเร็จของทางเลือก โดยการตัดสินใจจะคำนึงพันธกิจขององค์การเป็นแนวทางหรือกำหนดนโยบายกว้างๆแล้ววิเคราะห์หาทางเลือกที่พึงพอใจ
5. รูปแบบถังขยะ (Garbage – Can Model) เป็นรูปแบบที่ไม่มีเหตุผลที่ดี ทำก่อนคิด มักเกิดขึ้นในองค์การที่มีความไม่แน่นอนสูงเป็นองค์การที่มีกระบวนการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน
6. รูปแบบการเมือง (Political Model) เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงเป้าหมายและทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาส่วนบุคคลไม่คำนึงถึงเป้าหมายและทางเลือกขององค์การถือเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง

2.3 กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ เป็นการลำดับเหตุการณ์ต่างๆที่ฝ่ายจัดการ หรือฝ่ายบริหารได้กระทำลงไป เพื่อการแก้ไขปัญหาทางการบริหารในองค์การให้ลุล่วงไปด้วยดี กระบวนการตัดสินใจของมนุษย์ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ กระบวนการตัดสินใจอย่างไม่เป็นระบบมักจะพบได้เสมอในชีวิตประจำวัน อาศัยการลองผิดลองถูก อาศัยประสบการณ์และความเคยชิน นักวิชาการได้เสนอแนวคิดในการตัดสินใจที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์. (2533 : 254) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of Problem) เป็นการมองตัวปัญหาให้ชัดเจน
2. การค้นหาหรือแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (Search for Alternatives) โดยการแสวงหาทางเลือกหลากหลายมาพิจารณา
3. การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives) เมื่อมีทางเลือกแล้วนำทางเลือกเหล่านั้นมาเปรียบเทียบว่าทางใดดีที่สุด ปฏิบัติง่ายและได้ผลดีที่สุด
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปใช้แก้ปัญหา (Choice and Implementation of Alternatives) และขั้นสุดท้าย คือ การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกครั้งสุดท้าย

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535 : 185 –194) เสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน คือ

การตระหนักในปัญหา หมายถึง การค้นหาปัญหาและตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาก่อนคนอื่น การค้นหาปัญหาพิจารณาได้จากผลงานที่ลดลงไปจากเดิม และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย ตลอดจนความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารงาน

การระบุและวิเคราะห์สาเหตุปัญหา โดยอาจเริ่มต้นจากการระบุสภาพและขอบเขตของปัญหาก่อน แล้วค้นหาสาเหตุโดยพยายามหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้น อย่าพิจารณาเพียงบางสาเหตุเท่านั้น

การแสวงหาทางเลือกโดยการใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาให้มากที่สุด ทางเลือกที่กำหนดขึ้นจะต้องมีหลายทางเลือก ทางเลือกที่กำหนดขึ้นควรมีลักษณะประหยัด มีประสิทธิภาพและนำไปใช้ปฏิบัติ

การประเมินทางเลือก โดยพิจารณา จัดลำดับความสำคัญของทางเลือก ซึ่งอาจใช้ดุลยพินิจประเมินทางเลือกเอง หรือใช้เทคนิคการตัดสินใจช่วยก็สุดแล้วแต่สภาพ และความสำคัญของปัญหาทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จะเป็นทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ใช้ทรัพยากรจำกัดและองค์การที่มีอยู่ และมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผล

การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งพิจารณาจากความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ในการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น ผู้ตัดสินใจอาจใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ การประเมินทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตลอดจนการประชุมระดมสมอง รวมทั้งการรื้อเมื่อเห็นว่าข้อมูลไม่เพียงพอ

การนำทางเลือกไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ถือว่าการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ เงื่อนไขที่องค์การสามารถนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติ คือการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยอมรับ การมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติมีเวลาอย่างเหมาะสม และเป็นการตัดสินใจที่เปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นการแน่ใจว่า มีการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ และได้ผลตามที่คาดหมายไว้ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ. (2536 :132) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจนั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

การวิเคราะห์และระบุปัญหา

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทางเลือก

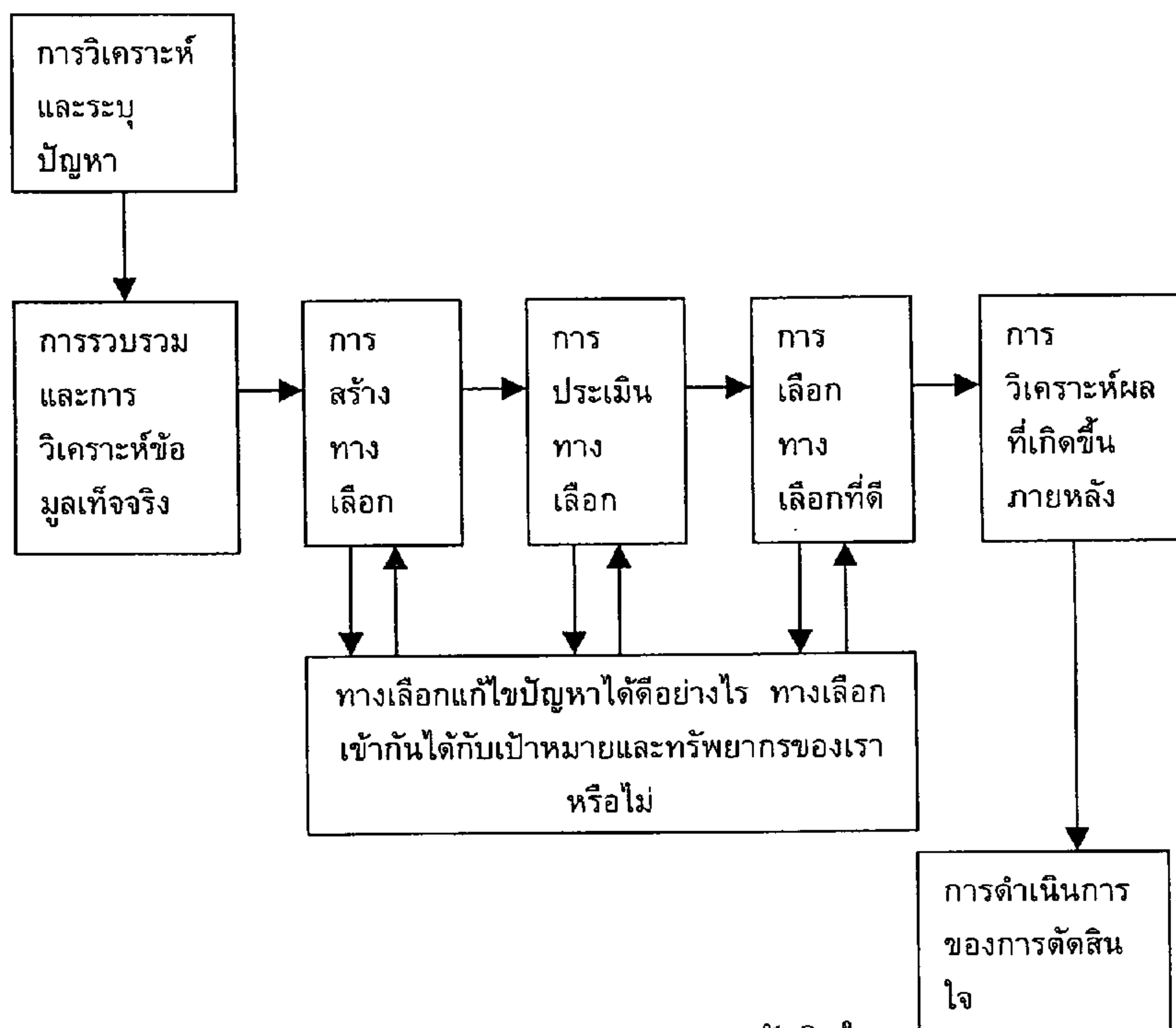
การประเมินทางเลือก

การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการตัดสินใจ

การดำเนินการของการตัดสินใจ

กระบวนการดังกล่าวมีขั้นตอนดังแผนภูมิ ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงกระบวนการตัดสินใจ

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2536) การบริหาร. หน้า 132

ประชุม รอดประเสริฐ. (2535 :123) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้การระบุปัญหา (Identify the problem) หมายถึง การชี้ชัดถึงปัญหาและการค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไร ซึ่งปัญหาและสาเหตุของปัญหาเป็นสิ่งที่สะสมมาตั้งแต่เวลาในอดีต

1. การกำหนดทางเลือก (Develop alternatives) หมายถึงการค้นหาหรือการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ระบุไว้ โดยพยายามพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีเหล่านั้น จากเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากรอื่นที่ต้องนำมาสนับสนุนและบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้อง

2. การประเมินทางเลือก (Evaluate alternative) เมื่อทางเลือกต่างๆมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแล้ว ต้องพิจารณาเกณฑ์ต่างๆด้วยความละเอียดรอบคอบแสดงให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือกให้ปรากฏโดยเด่นชัด

3. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choose and implement the best alternative) เมื่อพิจารณาทางเลือกแต่ละทางแล้ว ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำมาปฏิบัติ

4. การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the decision) เมื่อนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติแล้ว จะต้องประเมินว่า ผลการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นเป็นอย่างไร ได้ผลตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ และมีแนวทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และจะแก้ที่ส่วนใดของกระบวนการ

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535 :128) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

การตระหนักในปัญหา (Recognition)

การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Identifying and analyzing problem)

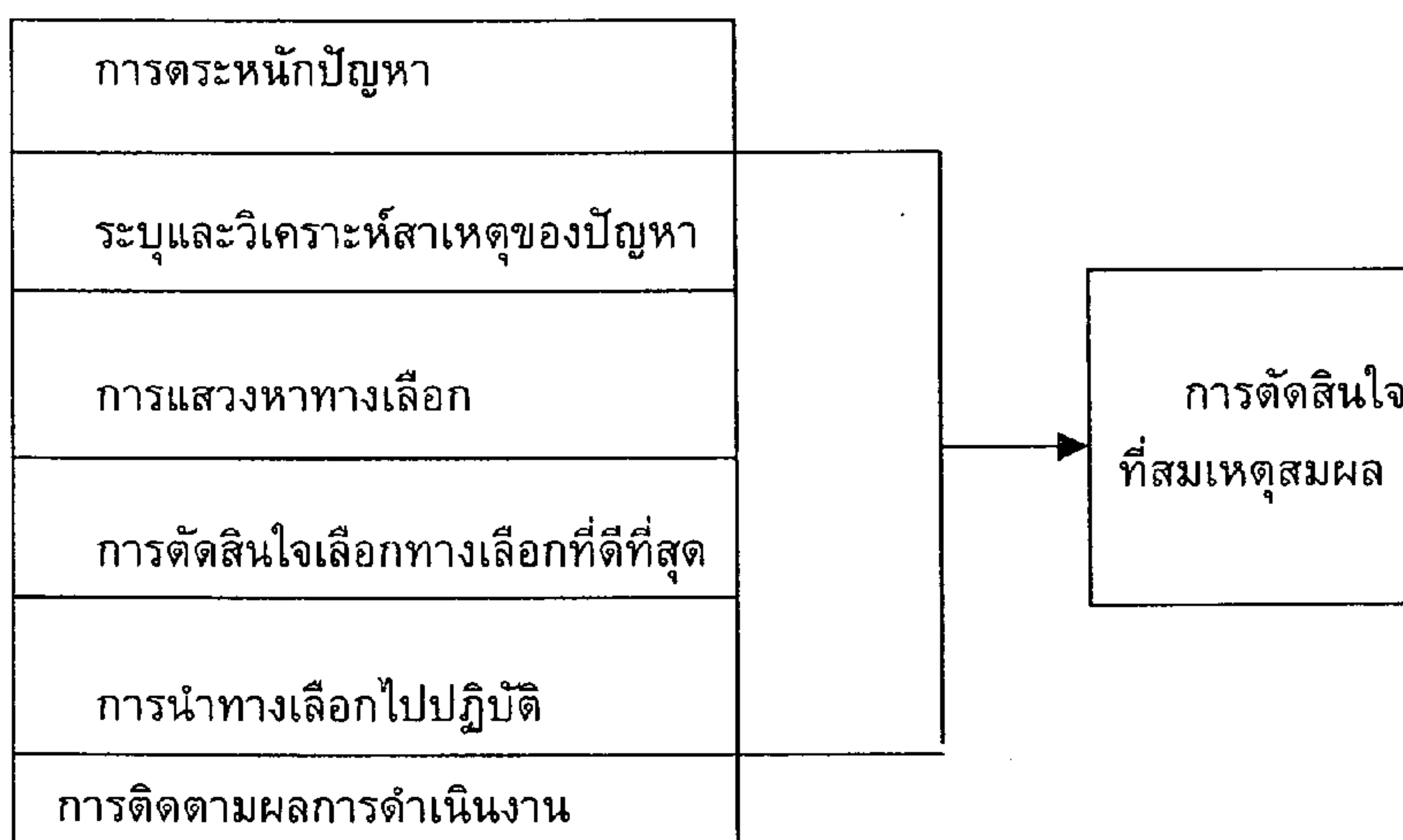
การแสวงหาทางเลือก (Developing alternative solution)

การประเมินทางเลือก

การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Selecting the best solution)

การนำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing)

การตัดสินใจผลการดำเนินงาน(Evaluating the results)



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการตัดสินใจ

ที่มา : วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535) "ความลับขององค์การ" ในพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. หน้า 129

2.4 รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคนอื่นๆ. (2541 : 79 –81) ให้ความหมายของ รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (The optimizing decision – making model) คือ วิธีการที่บุคคลประพฤติ เพื่อให้ได้ผลสูงที่สุด

ขั้นตอนในรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาความต้องการในการตัดสินใจ (Ascertain the need for a decision) คือ ขั้นตอนการค้นหาวา ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด

2. สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Identify the decision criteria) เมื่อจะตัดสินใจต้องสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจขึ้นมา

3. แบ่งน้ำหนักในแต่ละเกณฑ์ (Allocate weight to the criteria) เกณฑ์ในการตัดสินใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องให้น้ำหนักเกณฑ์โดยถือเกณฑ์ให้ความสำคัญก่อน – หลัง
4. พัฒนาทางเลือก (Develop the alternatives) ผู้ตัดสินใจค้นหาทางเลือกหลายๆทางเลือก
5. ประเมินผลทางเลือก (Evaluate the alternative) ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณ์ญาณในการประเมินสถานการณ์
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เป็นขั้นสุดท้ายในขั้นตอนการตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Optimizing model) วิธีการที่ใช้ในตัดสินใจนั้นใช้หลักความมีเหตุผล ซึ่งหมายถึง การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจสามารถทำให้การตัดสินใจมีความเป็นจริงและสมเหตุสมผล ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีขั้นตอนการตัดสินใจให้เป็นไปตามเป้าหมายสูงสุด 5 ประการ ดังนี้

1. การวางเป้าหมายให้ถูกต้อง เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. รู้ทางเลือกทั้งหมด
3. ทำสิ่งที่ชอบให้ชัดเจนโดยจัดลำดับความชอบ
4. ทำสิ่งที่ชอบให้คงที่ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย
5. ต้องการให้ได้ผลลัพธ์หรือประโยชน์สูงสุด

รูปแบบการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมนั้น ศิริรัตน์ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ(2541:83-85) ได้นำเสนอไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบความพอใจ (The satisficing model) เป็นรูปแบบการตัดสินใจซึ่งผู้ตัดสินใจเลือกผลลัพธ์ดีพอและทำให้เกิดความพึงพอใจ

2. รูปแบบความชอบหรือความพึงพอใจที่แฝงอยู่ (The implicit favorite model) คือ รูปแบบการตัดสินใจซึ่งผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้ จากกระบวนการตัดสินใจครั้งแรกและมีความลำเอียงที่จะประเมินทางเลือกอื่นๆรูปแบบการตัดสินใจแบบทันทีทันใดหรือ แบบรู้เอง (The intuitive model) คือกระบวนการตัดสินใจในทันทีทันใดโดยไม่ได้ใช้ความคิดด้านเหตุผลหรือการอ้างอิงในด้านอื่นใด

ไซมอน (ทองใบ สุตซารี. 2542 : 303-304 ; อ้างอิงจาก Simon. 1977 : 46-48) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเสมอ และมีลักษณะเป็นการตัดสินใจในงานประจำ แม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ แต่ยังสามารถใช้กฎระเบียบและวิธีการที่เคยปฏิบัติมาในอดีตเข้ามาใช้ประกอบการวินิจฉัยเพื่อการลงความเห็นได้ทันที และมีลักษณะประจักษ์เป็นการตัดสินใจที่เคยปฏิบัติมาแล้ว
2. การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง (Nonprogrammed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน และไม่สามารถใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งที่เคยประสบผลสำเร็จในอดีตไป

ปรับใช้ได้ เพราะการตัดสินใจดังกล่าวเป็นเรื่องใหม่มีความสลับซับซ้อนสูง หรือเป็นเพราะว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ไม่อาจจะใช้วิธีการในอดีตได้

ไตรเวอร์ บรูสโซ และ ฮันเซเกอร์ (รัชดา สุทธิวรกุล.2544 : 25 ; อ้างอิงจาก Driver, Brousseau & Hunsaker.1990 :11-35) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. แบบเด็ดขาด เป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารใช้ข้อมูลน้อยที่สุด มีข้อสรุปเพียงประการเดียวและผู้ตัดสินใจมีความพอใจ เป็นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารตัดสินใจเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกสั่งให้ปฏิบัติ

2. แบบยืดหยุ่น เป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างรวดเร็วโดยใช้ข้อมูลน้อยที่สุด แต่มีข้อสรุปหลายประการ เพื่อตัดสินใจแล้วและได้ข้อมูลใหม่อาจตัดสินใจใหม่ได้ หรือเมื่อพิจารณาข้อมูลเดิมด้วยวิธีใหม่อาจตัดสินใจใหม่ก็ได้ เป็นการประเมินข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อการตัดสินใจ

3. แบบลำดับขั้น เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความรอบคอบ ด้วยเหตุด้วยผล เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดเพียงประการเดียว

4. แบบบูรณาการ เป็นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจำนวนมาก มิได้มุ่งเน้นที่จะมีข้อสรุปเพียงประการเดียว แต่แสวงหาข้อสรุปหลายประการที่มีความเป็นไปได้และสามารถปรับเข้าได้กับสภาพแวดล้อม

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเกือบทุกกรณี มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารทั้ง ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นการระดมทรัพยากรจากทุกส่วน ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจตามกรอบแนวคิดของ วรูมและเยทตัน (Vroom & Yetton. 1973) ในประเด็นที่จะศึกษา ด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามต่อไป

2.5 ทฤษฎีการตัดสินใจของVroom and Yetton

วรูม และ เยทตัน (วิโรจน์ สารัตนะ. 2546 : 124 – 125 ; อ้างอิงจาก Vroom & Yetton 1973) ได้จำแนกการตัดสินใจเป็น 5 ลักษณะ กล่าว คือ แบบอัตตาริปไตย 2 แบบ แบบปรึกษาหารือ 2 แบบ และแบบตัดสินใจโดยกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือ แบบอัตตาริปไตย 1 เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย ซึ่งผู้บริหารจะตัดสินใจโดยการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแบบอัตรابطาย 2 เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งผู้บริหารจะหาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะถามข้อมูล แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเอง บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจเท่านั้น

3. ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง หรือแบบปรึกษาหารือ 1 เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปานกลาง ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นส่วนตัวแยกฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากแต่ละคน แล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

4. ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง หรือ แบบปรึกษาหารือ 2 เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดและคำแนะนำมาพิจารณาแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้

5. ผู้บริหารร่วมกันปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วร่วมกันตัดสินใจ หรือแบบกลุ่ม เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกโดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อร่วมกันแก้ไข ทั้งนี้บทบาทของผู้เป็นประธานของที่ประชุม ให้การอภิปรายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตรงประเด็น นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น แต่ไม่บังคับให้กลุ่มต้องยอมรับวิธีการแก้ปัญหาของตน

การตัดสินใจอาจจำแนกเป็นการตัดสินใจสถานการณ์ที่แน่นอน การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือการตัดสินใจที่มีโปรแกรมวางไว้นแน่นอน และการตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมวางไว้นแน่นอน หรือตัดสินใจในลักษณะงานประจำ งานสร้างสรรค์ และการประนีประนอม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจประเภทใดก็ตาม ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้ผลของการตัดสินใจทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการศึกษารูปแบบการตัดสินใจของนักการศึกษาดังกล่าวแล้วข้างต้น

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีการตัดสินใจของนักการศึกษาและนักวิชาการแล้วผู้วิจัยขอเสนอตารางวิเคราะห์รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนี้

ตาราง 3 วิเคราะห์รูปแบบการตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจ	ประเภท	ประเภท	ประเภท	ประเภท	ประเภท	ประเภท
วัลลภ ลำพาย (2544)	ตัดสินใจในสถานการณ์ที่แน่นอน	ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง	ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน	ตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง	ประเภท	ประเภท
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521)	ตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ	ตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์	ตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน			
วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535)	ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน	ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง	ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน			
สุรพงษ์ ปนาทกุล (2537)	ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ	ตัดสินใจเกี่ยวกับงานพิเศษ				
ทองใบ สุดซารี (2542)	ตัดสินใจโดยปัจเจกบุคคล	ตัดสินใจโดยที่ปรึกษา	ตัดสินใจโดยกลุ่ม			
Vroom and Yetton (1973)	ตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่	ตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา	ตัดสินใจโดยปรึกษาผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	ตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม	ตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	
Moorehead&Griffin (1992)	ตัดสินใจที่มีการวางโปรแกรมไว้	ตัดสินใจที่ไม่มีการวางโปรแกรมไว้				
Hoy and Tarter (1995)	รูปแบบดั้งเดิม	รูปแบบบริหาร	รูปแบบค่อยเป็นค่อยไป	รูปแบบผสม	รูปแบบการเมือง	รูปแบบถึงขยะ

จากแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามตารางการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่านักการศึกษาได้จัดลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารไว้หลายลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ว่า อาจจัดโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก หรือยึดงานเป็นหลัก หรือลักษณะการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเป็นหลัก หรืออื่นๆตามความเหมาะสม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้แนวคิดของ วรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton, 1973) เหตุผลเพราะ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่ง วรูม และ เยทตัน ที่ได้นำเสนอไว้ประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ รูปแบบการตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ รูปแบบการตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม และรูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งรูปแบบทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าวแล้วข้างต้นเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษา ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานในสังคมไทยกล่าวได้ว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่มาก กล่าวคือ ไม่เห็นความสำคัญของการนำวิธีการประเมินผลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทั้งที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร (ชัยนันท์ นันทพันธ์, 2540) ในการบริหารองค์กรยุคใหม่ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์และแก้ปัญหาองค์กร และนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไปจึงจะทำให้องค์กรที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นผลให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมอย่างมีคุณภาพ

3.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า “ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ” ในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกันตามแต่นักวิชาการต้องการใช้ เช่น Performance Appraisal, Performance Evaluation และ Performance Assessment ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่คำที่นิยมใช้กันมาก คือ “ Performance Appraisal และ Performance Evaluation ซึ่งตรงกับความหมายในภาษาไทย คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิทยา คูวิรัตน์. (2539 : 20) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบทางด้านการตรวจสอบผลการทำงานของครู เพื่อให้ผู้บริหารและครูทราบถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะหาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

กวี วงศ์พุ่ม. (2535 : 31) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการติดตามวิเคราะห์หาอุปสรรคในการปฏิบัติงานจริง ๆว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ควรปรับแผนดังกล่าวหรือไม่เพียงใด

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540 : 28) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น การตีความผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้อาจเป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเองและของพนักงานคนอื่น ๆ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร. 2540 : 12) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต บันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมทั่วกัน

ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (วิทยา คูวิรัตน์. 2539 : 20 ; อ้างอิงจาก Lunenburg & Ornstein. 1991 :) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ระบบที่โรงเรียนกำหนดหรือสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการตรวจสอบการทำงานของครูว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้การสังเกต บันทึก หรือวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ให้ความเป็นธรรม และนำผลการประเมินไปพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร. (2540 : 14 -15) ได้กล่าวถึงหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน กล่าวคือ เชื่อมั่นได้ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรงของผลการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ใบกำหนดหน้าที่งาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหาหรือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินผลแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

เฮอร์แมน (วิทยา คูวิรัตน์. 2539 : 20-21 ; อ้างอิงจาก Herman.1973) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของระบบดังนี้ คือ

1. องค์ประกอบด้านข้อมูลในปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้พิจารณาว่า ข้อมูลใดจำเป็นต้องนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1.1 จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งสามารถนำมาตรวจสอบได้ว่าผลการปฏิบัติงานของครูมีลักษณะเช่นไร

1.2 การพรรณนางาน ซึ่งบ่งบอกถึงหน้าที่ภารกิจต่างๆของครูแต่ละคนที่จะต้องรับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ

1.3 มาตรฐานของงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ จำเป็นจะต้องมีระบบมาตรฐานของงานในแต่ละตำแหน่งนั้นๆให้ชัดเจน

1.4 ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินรวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

1.5 เกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินการประเมินของครูตามการพรรณนางานและมาตรฐานของงาน

1.6 ขั้นตอนและเทคนิควิธีการต่างๆที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

2. องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว นำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ว่าเหมาะสมหรือไม่ ครอบคลุมสาระของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

3. องค์ประกอบด้านการตัดสินใจสั่งการ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นแล้วในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนต่างๆดังนี้ คือ นโยบาย วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผล เทคนิควิธีการต่างๆ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนทุกขั้นตอน

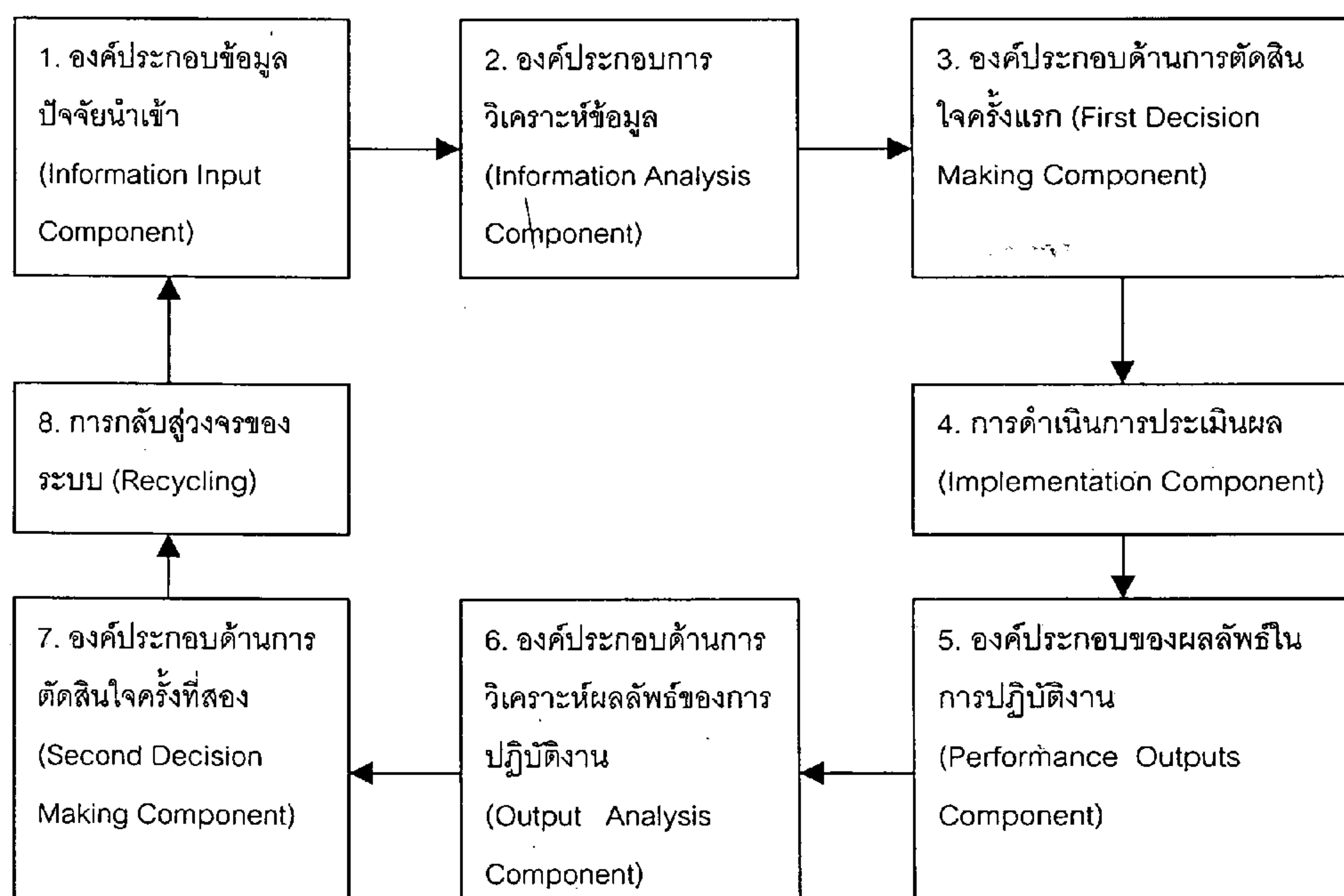
4. องค์ประกอบด้านการดำเนินการประเมินผล เป็นขั้นตอนของการดำเนินการประเมินผล โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามระยะเวลา วิธีการและขั้นตอนตามที่กำหนดไว้

5. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งแรกสิ้นสุดลง ก็จะทราบผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของครูว่ามีลักษณะเช่นไร ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

6. องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่าสอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตามที่ได้รับมอบหมายไว้มากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากการพรรณนางานและจากเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของครู

7. องค์ประกอบด้านการตัดสินใจครั้งที่สอง ซึ่งเป็นการตัดสินใจสั่งการ โดยกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู ตามที่ได้วิเคราะห์จุดอ่อนหรือ ข้อบกพร่อง

การกลับสู่วงจรของระบบ ซึ่งเป็นการกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลในด้านปัจจัยนำเข้า เพื่อที่จะนำไปพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดของเฮร์แมน
ที่มา : Herman, Jerry J. (1973) *Developing An Effective School Staff Evaluation Program*.
page 201.

3.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

บอริช (วิทยา คูวิรัตน์. 2539 : 23 : อ้างอิงจาก Borish. 1977) เสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้ชัดเจน องค์ประกอบของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและตัวบ่งชี้ รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้วัดตัวบ่งชี้ต่างๆที่มีประสิทธิภาพ

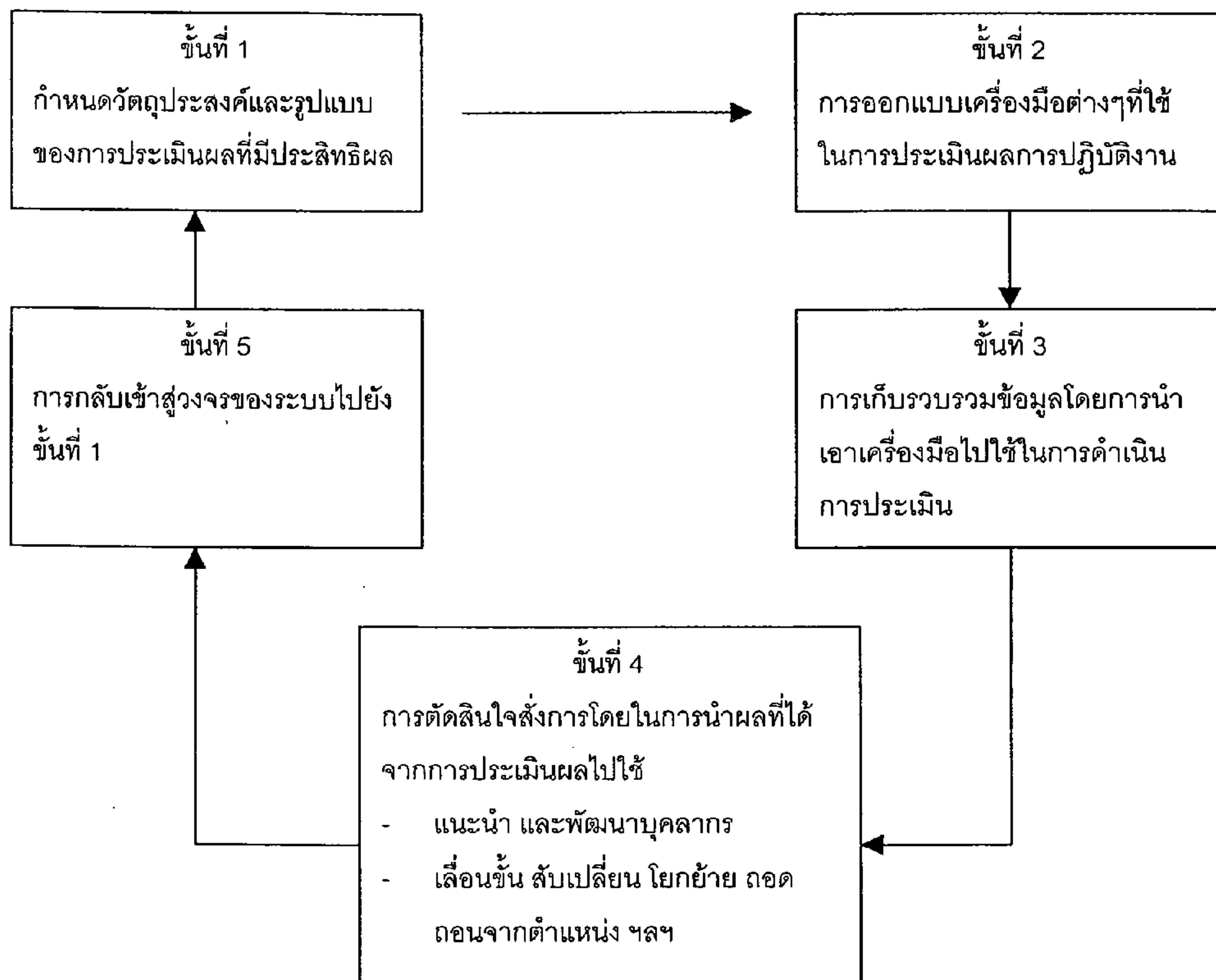
ขั้นที่ 2 การออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการรวบรวมแหล่งข้อมูล ที่จะทำการประเมินผล ออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การให้การอบรมแก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ และการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 3 การนำเครื่องมือออกไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำเครื่องมือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจสั่งการเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ หลังจากการทำการประเมินผลแล้ว โดยผู้ประเมินผลทำการตัดสินใจสั่งการ โดยมีวิธีการดังนี้ คือ

1. จัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรในด้านที่เป็นจุดอ่อน หรือ ขอบกพร่องเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น
2. ให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
3. พิจารณากดถอนจากตำแหน่ง หรือลดขั้น ลดตำแหน่งลง

ขั้นที่ 5 การกลับเข้าสู่วงจรของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในขั้นที่ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวคิดของบอริช

ที่มา : Borich, Gary D. (1977) *The Appraisal of Teaching Concepts and Process*. Page

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540 : 32- 42) ได้เสนอกระบวนการในการประเมินการปฏิบัติงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกันไว้ 5 ระยะ คือ

1. การออกแบบ ซึ่งต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้

1.1 สำรวจสิ่งที่มีอยู่ขององค์กรส่วนใหญ่มี นโยบาย และเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่บ้างแล้ว ต้องหาเหตุผลมาอธิบายว่า ทำไมต้องมีการออกแบบใหม่อีก

1.2 เลือกกลุ่มผู้ออกแบบ ควรประกอบด้วยผู้คน 3 กลุ่มผสมผสานกัน มีเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกเป็นอย่างดี บางแห่งจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ

- กลุ่มผู้ปรึกษาภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นผู้ให้มุมมองเทคนิค วิธีการประเมินใหม่ๆ
- กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่รู้และเข้าใจระบบงาน โดยเฉพาะด้านการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- กลุ่มผู้จัดการและพนักงานเป็นกลุ่มผู้ใช้และผู้ถูกประเมินที่จะสะท้อนและให้ข้อมูลในเชิงปฏิบัติที่เป็นจริงและถูกต้องเกี่ยวกับวิธีและเกณฑ์การประเมิน

1.3 ทบทวนการปฏิบัติต่างๆที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ นโยบาย และแนวปฏิบัติว่าสอดคล้องกันหรือไม่

1.4 ประเมินบริบทขององค์กร ภาวะแวดล้อมต่างๆขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นความสอดคล้องกับนโยบายการบริหาร การมีส่วนร่วมของพนักงาน จิตวิทยาบุคคล กฎหมายค่าตอบแทน

1.5 กำหนดตัวแปรพื้นฐานต่างๆในการออกแบบ ต้องพิจารณากระบวนการ ขั้นตอนต่างๆก่อนจะสร้างเครื่องมือ วิธีการใช้เครื่องมือ

1.6 พัฒนาฉบับที่สมบูรณ์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัย องค์ประกอบต่างๆในภาวะแวดล้อมแล้ว ผู้ออกแบบทั้ง 3 ฝ่าย ความร่วมกันแก้ไขระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในประเด็น

- นโยบายขององค์กร
- การวิเคราะห์งานสร้างเป็นระบบ
- สร้างแบบประเมินและแบบฝึกปฏิบัติ
- กำหนดกระบวนการติดตามและตรวจสอบ
- กำหนดความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับโปรแกรมอื่นๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ประเมินข้อมูลและทักษะที่จำเป็นเพื่อการฝึกอบรม
- รับฟังข้อมูลจากการนำไปใช้ ความจำเป็น ความต้องการ ข้อบกพร่องต่างๆของการประเมิน

2. การติดตั้งระบบ หลังจากมีการออกแบบระบบแล้ว ฝ่ายบริหารต้องผลักดันให้มีการนำระบบไปใช้ในองค์กร เพื่อสร้างการยอมรับ โน้มนำสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงในองค์กร

กลยุทธ์ในการติดตั้งระบบ สามารถทำได้อย่างน้อย 2 วิธี คือ

1. กลยุทธ์การฝึกอบรม เป็นการสร้างความเข้าใจก่อนการนำไปสู่การปฏิบัติ เกี่ยวกับ ศัพท์ นิยาม วิธีการประเมิน

2. การทดลองใช้นำร่อง หลังจากออกแบบเสร็จแล้วก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ หรือบังคับทั่วทั้งองค์กร อาจมีการนำระบบและเครื่องมือประเมินไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็กที่ถือว่าเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรได้

3. การบำรุงรักษา เป็นการสร้างความต่อเนื่องของการยอมรับและการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เสนอไปใช้ และองค์กรพึงมีนโยบายสนับสนุนอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินควรทราบถึงผลการนำไปใช้ และควรรับฟังปัญหาของผู้ปฏิบัติด้วย

4. การประเมินผล องค์กรมักมองข้ามขั้นตอนนี้ไป เพราะจะช่วยให้การประเมินคุณภาพของระบบดีขึ้น องค์กรควรใส่ใจติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5. การเปลี่ยนแปลงระบบ ระบบที่ใช้มานานแล้วระยะเวลาหนึ่ง ประกอบกับภาวะการเปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป สมควรที่ระบบและรูปแบบต่างๆที่ใช้ในองค์กรพึงเปลี่ยนตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการประเมิน แสดงถึงบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องแต่ละระดับ เป็นต้น

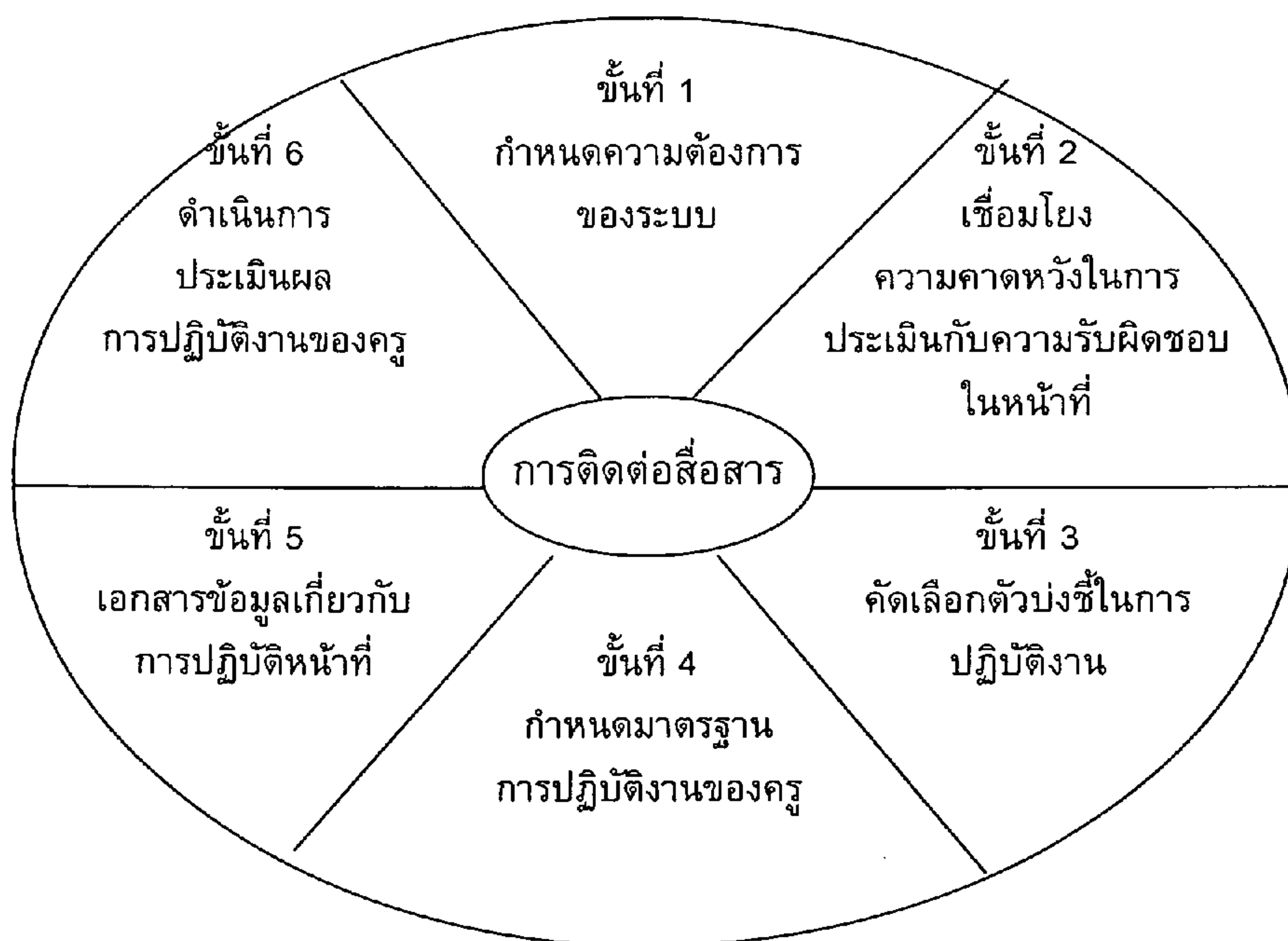


ภาพประกอบ 8 บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ
ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542).ข้าราชการครู. 42(3) หน้า 42

สตรองและเฮม (วิทยา คูวิรัตน์. 2539 : 26-27 ; อ้างอิงจาก Stronge; & Helm. 1991)

ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ คือ

1. กำหนดความต้องการของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
2. การเชื่อมโยงความคาดหวังของโครงการการประเมินผลกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู
3. คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู
4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของครู
5. เอกสารข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
6. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
7. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 ประการที่ได้กล่าวไว้



ภาพประกอบ 9 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของสตรองและเฮม

ที่มา : Stronge, James H. & Helm, Virginia M. (1991) page 38

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2545 : 16-17) ได้เสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรไว้ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติ ควรจะมีคุณภาพและปริมาณอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้เข้าใจตรงกัน
5. กำหนดช่วงเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปีละครั้งหรือ หกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

วิทยา คู่วิรัตน์. (2539 : 33) ได้เสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
2. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
3. เนื้อหาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
5. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ผลผลิตในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ข้อมูลป้อนกลับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผล

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539 : 33) ได้เสนอองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

เฮนเดอร์สัน (รัตนา เชาว์ปรีชา. 2535 : 18 ; อ้างอิงจาก Henderson. 1984) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในประเด็นต่างๆสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการให้ค่าตอบแทน
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการให้พ้นจากตำแหน่ง
6. การวางแผนกำลังคนขององค์กร

เกรน (Crane. 1986) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
2. เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขพฤติกรรมอันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการใช้ค่าตอบแทน
4. เพื่อจัดผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำ หรือน้อยเกินไป
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน
7. เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและการโยกย้ายบุคคล

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน
2. เพื่อเป็นหลักฐานในการแก้ไขพฤติกรรม อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลมอบหมายงาน
4. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่การงาน โยกย้ายบุคคล
6. เพื่อการวางแผนกำลังคน

2. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

ในระบบการประเมินผลของครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ประกอบด้วย ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

- 2.1 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

แมคกริล (McGreal. 1983) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่าควรเป็นบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารโดยเฉพาะที่มีหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบครูโดยตรงตามสายงาน เช่น หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าระดับชั้น เป็นต้น
2. เพื่อนครูด้วยกันเป็นผู้ประเมินซึ่งกันและกัน
3. นักเรียนเป็นผู้ประเมินครู ซึ่งแม้ว่าโดยทั่วไปไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก แต่ก็มีแนวคิดว่าการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
4. ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งเห็นพ้องกันว่าควรให้ครูประเมินตนเอง เพราะครูจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดถึงการปฏิบัติงานของตนเอง
5. ผู้ปกครองนักเรียนซึ่งน่าจะเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพราะผู้ปกครองได้มอบบุตรหลานให้ครูเป็นผู้ดูแล

แวกคีโอ (รัตนา เชาวน์ปรีชา, 2535 : 23 ; อ้างอิงจาก Vecchio.1988) กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลควรประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้ประเมินเป็นผู้ใกล้ชิดในระดับหัวหน้างาน ซึ่งสามารถรู้และเข้าใจถึงการปฏิบัติงานต่างๆของผู้รับการประเมินได้เป็นอย่างดี สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมต่างๆของผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจน

2. ผู้รับการประเมินควรเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถยอมรับพฤติกรรมที่ตนเองปฏิบัติ โดยนำมาเปรียบเทียบกับผู้ประเมินไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือหัวหน้าหมวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมา

3. ผู้ประเมินควรเป็นผู้ร่วมงาน เพราะผู้ร่วมงานจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้รับการประเมิน เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน แต่ในการให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมิน ย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เพราะถ้าใกล้ชิดสนิทกัน การประเมินก็อาจมีการเบี่ยงเบนไปในทางบวกมาก แต่ถ้ามีข้อขัดแย้งกันก็จะก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนในทางลบ

กล่าวโดยสรุป ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ควรจะมีลักษณะเป็นรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน ครูประเมินตนเอง เพื่อนครู ผู้ปกครองและนักเรียน แล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนและการปฏิบัติงานในภาพรวมมีลักษณะประการใด เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อไป

2.2 ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ครูผู้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ซึ่งทำหน้าที่ต่างๆโดยมิได้ทำหน้าที่ทางการบริหารใดๆ

4. เนื้อหาที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือรายการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผล ซึ่งหมายถึง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆของครูที่พึงมีต่อโรงเรียน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานการสอน พบว่า จำนวน 9 องค์ประกอบลำดับตามความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ ดังนี้

1. คุณภาพความเป็นครู
2. คุณภาพการสอน
3. การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
4. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์
6. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
7. ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

8. ความรู้ความสามารถในการสอน

9. การรักษาวินัย

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49(กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 27) กล่าวถึงข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

นอกจากนี้ มาตรา 50 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 27) ได้กำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพครู ประกอบด้วย

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง

2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

3. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

4. จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

5. จรรยาบรรณต่อสังคม

เอเวอร์ราร์ด (วิทยา คูวิรัตน์.2539 : 39 ; อ้างอิงจาก Everard. 1988) ได้ให้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใน 2 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านบุคลิกภาพ

1.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.2 สามารถปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

1.3 มีระเบียบในตนเอง

1.4 มีความเชื่อถือได้

1.5 มีความจำดี

1.6 มีความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น

1.7 มีอารมณ์ขัน

1.8 มองโลกในแง่ดี

1.9 สามารถผสมผสานความคิดอ่านต่างๆ

1.10 สามารถเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆได้

2. องค์ประกอบทางด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ

2.1 การวางแผน

2.2 การริเริ่มสร้างสรรค์

2.3 การติดต่อสัมพันธ์

2.4 การควบคุม

2.5 การให้แรงจูงใจ

2.6 การจัดการในเรื่องต่างๆ

กล่าวโดยสรุปสาระในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วยคุณภาพงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถในการสอน ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมคุณลักษณะของความเป็นครู มนุษยสัมพันธ์ ปริมาณงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย การรักษาวินัย จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เพราะเครื่องมือเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินใจการปฏิบัติงานของครูว่ามีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จเพียงใด เครื่องมือที่ใช้ต้องมีความเที่ยงตรง ครบคลุม และเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการประเมินงานของครู

กวี วงศ์พุ่ม. (2535 : 34) ได้เสนอเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลไว้ 8 ประเภท ดังนี้

1. แบบทดสอบ
2. แบบสัมภาษณ์
3. แบบเขียนรายงานประเมินตนเอง
4. แบบประเมินโดยหัวหน้างาน
5. แบบประเมินโดยคณะทำงาน
6. แบบประเมินโดยมอบหมายงานพิเศษให้ทำ
7. แบบประเมินโดยพนักงานเป็นกลุ่ม
8. แบบติดตามด้วยระบบคอมพิวเตอร์

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2545 : 61 - 81) ได้กล่าวถึงเครื่องมือหลักในการประเมินที่ต้องใช้เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรง ควรประกอบด้วยเอกสาร 4 อย่าง ได้แก่

1. ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)
4. ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personal Procedure on Performance Appraisal)

1. ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

เป็นพรรณนางานลักษณะงานที่มุ่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้จักว่า มีหน้าที่อะไรบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ ส่วนความมุ่งหมายที่แท้จริงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประสานงาน การควบคุมงานให้ดำเนินไปด้วยดีจนบรรลุผลสำเร็จ ในการนำใบกำหนดหน้าที่งานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องแน่ใจว่า ใบกำหนดหน้าที่งานนั้นได้จัดทำขึ้นอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ มีข้อมูลเป็น ก่อนที่จะประเมินทุกครั้งผู้ประเมินต้องนำใบกำหนดงานมาทบทวน จะช่วยให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรม มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ มีเป้าหมายที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งนั้นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ อันถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถตรวจสอบและคงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งถ้าขาดไปก็จะเป็นการยากที่จะควบคุมให้ได้

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)

เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเพียงไร และดีเพียงใด หากวิธีการประเมินเป็นแบบเปิด คือ จัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน จะกำหนดเป็นหัวข้อประเมินและให้เขียนเป็นรายงาน

หากวิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปมาก ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในช่องที่ต้องการ

การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และยังมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะด้วย

4. ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้เป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ป้องกันการเลือกปฏิบัติตามความถนัดหรือความพึงพอใจ ช่วยป้องกันความไม่พอใจผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินที่หลากหลายรูปแบบ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การรายงานประเมินตนเอง แบบประเมินโดยหัวหน้า แบบประเมินโดยคณะทำงาน แบบประเมินโดยพนักงานเป็นกลุ่ม แบบติดตามด้วยระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังอาจเลือกใช้ ใบพรรณนากำหนดหน้าที่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กวี วงศ์พุม. (2535 :34) นำเสนอกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์การประเมินผลเป็นระยะ ๆ ก่อนจะนำมาใช้จริงเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร ใช้สื่อหลากหลายประเภท

2. ประชุมบุคลากรเป็นกลุ่มใหญ่ อาจเป็นกอง เป็นส่วน หรือเป็นฝ่าย ให้ทราบถึงการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ประชุมชี้แจงในกลุ่มย่อยลงมา เป็นหน่วยงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ซักถามในจุดที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงต่อไป

4. ประเมินผลจริงเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดเป็นเดือน เป็นไตรมาส ครึ่งปี หรือเป็นลักษณะอื่นที่ต่อเนื่อง

5. ให้การศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเป็นระยะ ๆ เช่นเดียวกันอาจเป็นในรูปของการฝึกอบรม การประชุมชี้แจง การประชาสัมพันธ์ เพื่อป้องกันการเกิดอคติ ตลอดจนเป็นการกระตุ้นให้หัวหน้างานได้ประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด

6. การติดตามผลการประเมิน โดยการประชุมบุคลากรระดับหน้าหน้าถึงผลที่ผ่านมา เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข

7. เสนอผลการประเมินไปยังคณะทำงาน หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรต่อไป

8. แจ้งผลการประเมินอย่างไม่เป็นทางการแก่ผู้ถูกประเมิน ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลา สถานที่ อย่างเหมาะสม

9. ศึกษาหรือ วิเคราะห์ผลดี ผลเสียของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประเด็นที่อาจจะเกิดความไม่ยุติธรรม จึงควรนำมาปรับปรุงแก้ไข

10. เสนอผลภาพรวมแก่ผู้บริหารระดับสูง ถึงผลรวมของการประเมินดังกล่าวมีผลต่อเป้าหมายของผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด มีข้อเสนอแนะอย่างไร เพราะการประเมินผลเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานเท่านั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายต่อไป

วิทยา คู่วิรัตน์. (2539 : 46) ได้เสนอกระบวนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมีขั้นตอนและวิธีการประเมินผล ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

2. จัดการประชุมชี้แจง โดยผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้จัดการหรือครูใหญ่ของโรงเรียน เพื่อแจ้งให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และวิธีรายงานผลการประเมิน

3. ถ้าบุคลากรยังไม่มีความรู้ ความสามารถในการประเมินผลก็จัดอบรมถึงวิธีการในการประเมิน วิธีใช้เครื่องมือให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินผล

4. ดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

5. รวบรวมผลการปฏิบัติงานครูโดยประมวลผลจากเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

6. นำเสนอผลการประเมินให้ครูผู้รับการประเมินได้ทราบ

6. ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เป็นการพิจารณาคูณค่าของผลงานที่ได้รับซึ่งมอนด์และนอ. (วิทยา คู่วิรัตน์. 2539 : 47 ; อ้างอิงจาก Mondy & Noe. 1990) กล่าวว่า ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินได้ทราบ

เยอเกอร์. (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌกร. 2540 :108 ; อ้างอิงจาก Yeager. 1985) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีจุดแข็งและจุดอ่อนตรงไหน เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด โดยปกติหน่วยงานมักกำหนดให้มีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการแล้ว เพราะการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมดียิ่งขึ้นด้วย ผู้บังคับบัญชาควรจะให้คำปรึกษาและชี้ประเด็นความบกพร่องทุกครั้งที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดได้ รวมทั้งแนะนำวิธีการที่ชัดเจนในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะต้องทำอย่างเหมาะสม เพราะจะส่งผลทางบวกต่อการจูงใจในการทำงาน การใช้ความมานะในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในอาชีพอีกด้วย

การแจ้งผลและหารือผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความชัดเจน ไม่กำกวม
 2. ระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน
 3. กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการทำงาน
 4. ตั้งเป้าหมายด้านพฤติกรรมการทำงานแก่พนักงานที่ได้รับการประเมิน
 5. ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาในการกำหนดแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน
- งานของพนักงานผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งและหารือกับพนักงานทุกครั้งที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้คำชมเชยเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี

7. ข้อมูลป้อนกลับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลป้อนกลับ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของระบบ เพราะ ข้อมูลป้อนกลับจะเป็นตัวควบคุมคุณภาพของการทำงานของระบบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์จะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ จะต้องมียุทธศาสตร์ป้อนกลับเป็นส่วนที่ให้ข้อมูลว่า ควรมีการปรับปรุง แก้ไขในการดำเนินการในส่วนใด เพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แมคกิลว. (วิทยา คู่วิรัตน์. 2539 : 47 ; อ้างอิงจาก McGreal. 1983) ได้กล่าวถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูผู้รับการประเมิน ในกรณีที่เกิดการไม่เห็นด้วยในผลของการประเมิน อาจจะมีวิธีการ โดยการนิเทศแบบคลินิกแก่ผู้รับการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อข้อมูลจากแบบประเมินผลที่มีอยู่ไม่ชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับ

ผลของการปฏิบัติงานของครูผู้รับการประเมินจะได้ถูกต้องและมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น โดยถือว่า การนิเทศแบบคลินิก เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการทำงานของครู และมิลแมน. (วิทยา คูวิรัตน์. 2539 : 48; อ้างอิงจาก Millman. 1990) เสนอเนื้อหาสาระของข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้การประเมินผลการทำงานของครูเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. เนื้อหาหรือข้อมูลที่ต้องรับการพัฒนา
2. สาเหตุที่ต้องการรับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ
3. สิ่งที่เป็นเพื่อช่วยให้การพัฒนานั้นเกิดผลสำเร็จ
4. ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้คำแนะนำ ศึกษาวิเคราะห์สรุปว่า ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรมีวิธีการขั้นตอนดังนี้
 1. การให้ข้อมูลป้อนกลับในด้านที่ดี หรือในแง่บวกที่ครูผู้นั้นได้รับการประเมิน โดยไม่ใช้มองถึงจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องแต่มองในแง่ดีที่ครูได้ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ
 2. การให้ข้อมูลป้อนกลับในด้านที่เป็นข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือในส่วนที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข ว่าสามารถที่จะยอมรับได้หรือไม่ หรือมีอะไรที่อยากจะชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีทั้ง 2 ฝ่าย
 3. การให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง หรือเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดี เพื่อช่วยกันหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีมากกว่าที่ครูผู้รับการประเมิน จะไปคิดหาแนวทางหรือวิธีการที่จะพัฒนาตนเองเพียงผู้เดียว แต่ทางโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาต่อไป

8. ระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผล

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการประเมินผล ได้มีนักการศึกษาให้แนวคิดไว้ดังนี้ ฮอลเล่และเจนนิงส์. (วิทยา คูวิรัตน์. 2539 : 49; อ้างอิงจาก Holley & Jennings. 1986) ได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผลโดยขึ้นอยู่กับความต้องการ และความเหมาะสมของหน่วยงานว่าในรอบ 1 ปี ควรจะมีการประเมินผลกี่ครั้ง โดยไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ควรจะเป็น 1 หรือ 2 ครั้ง

สำนักงาน ก.พ. (2545) กำหนดให้มีการประเมินผลการทำงานของข้าราชการปีละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ช่วงการประเมินตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ครั้งที่ 2 ช่วงการประเมินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน

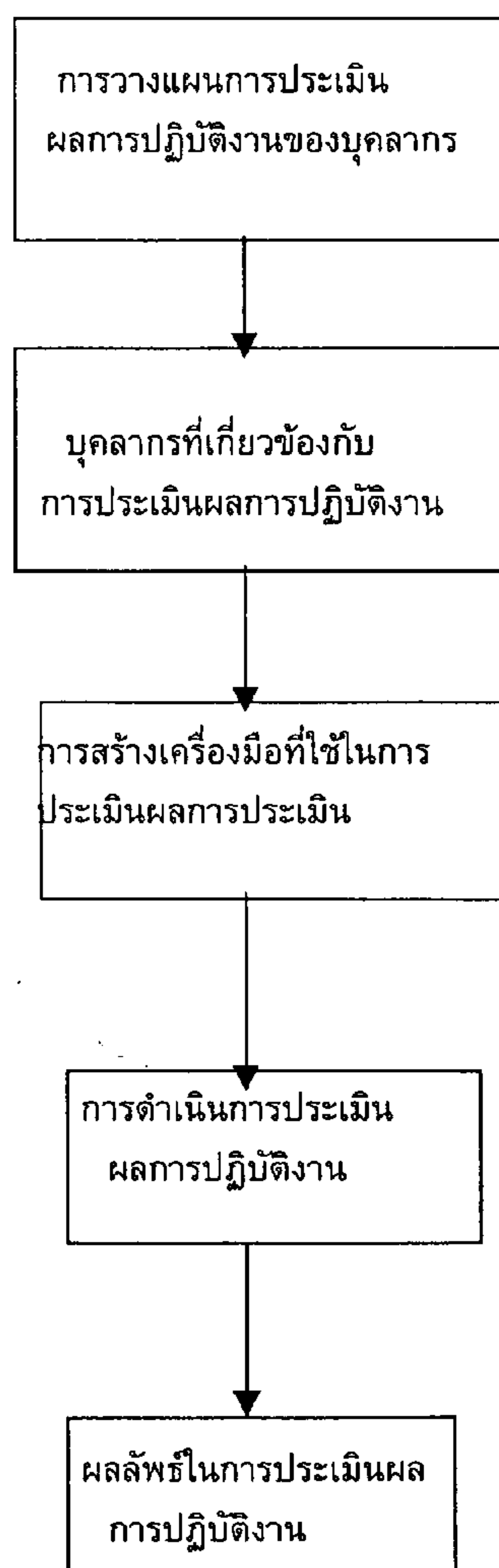
สรุปผู้บริหารควรมีการคิดไตร่ตรองถึงปัญหาของการประเมินว่ามาจากแหล่งใด เช่น เครื่องมือที่ใช้วัด ผู้ประเมิน นโยบายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ประเมิน ผู้บริหารควรทบทวนระบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับแก้ไข จุดอ่อนของระบบอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรดังกล่าวขอนำเสนอตารางวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดังนี้

ตาราง 4 วิเคราะห์ระบบการประเมินผลการทำงานบุคลากร

แนวคิด	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	องค์ประกอบ 6	องค์ประกอบ 7	องค์ประกอบ 8
วิทยา กุर्वิตน์ (2539)	วัตถุประสงค์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ข้อในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การติดตั้งระบบ	เนื้อหาที่ใช้ใน การประเมิน	เครื่องมือที่ใช้ใน การประเมินผล การปฏิบัติงาน	กระบวนการใน การประเมินผล การปฏิบัติงาน	ผลผลิตในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ข้อมูลป้อนกลับ ในระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน
วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์(2540) อลงกรณ์และสมิต (2545)	การออกแบบ ระบบ กำหนดความมุ่ง หมาย	เลือกวิธีการ ประเมิน	กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน งาน	สร้างความเข้าใจ กับบุคลากร	กำหนดเวลา ประเมิน	กำหนดบุคคลรับ ผิดชอบ	ดำเนินการ ประเมิน	วิเคราะห์ผลนำไป ใช้
เฮอร์แมน (1973)	ข้อมูลปัจจัยนำเข้า	การวิเคราะห์ ข้อมูล	การตัดสินใจ ครั้งแรก	การดำเนินการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ผลลัพธ์ในการ ปฏิบัติงาน ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	การวิเคราะห์ผล ลัพธ์ของการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	การตัดสินใจครั้งที่สอง	การกลับเข้าสู่วงจร ของระบบ
บอริช (1977)	กำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบการประเมิน	การออกแบบ เครื่องมือการ ประเมิน	การเก็บรวบรวมข้อมูลใน การประเมิน	การตัดสินใจส่ง การ	การกลับเข้าสู่ วงจรของระบบ			
สตรองและเฮม (1991)	กำหนดความต้องการของ การประเมิน	เชื่อมโยงความต้องการ	คัดเลือกตัวบ่งชี้ ของการ ประเมิน	กำหนดมาตรฐาน การประเมิน	ข้อมูลที่ใช้ในการ ประเมิน	ดำเนินการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	การติดตาม ประเมินการ ประเมิน	

ผลจากการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบของการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสถานศึกษาเป็นขั้นตอนดังนี้



ภาพประกอบ 10 กรอบการวิจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจาก ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.2547)

ขั้นที่ 1 การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนดำเนินการก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียน การกำหนดเกณฑ์ การจัดทำปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นขั้นตอน การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้รับการประเมิน การฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินผล ผู้ทำหน้าที่รายงานผลการประเมิน

ขั้นที่ 3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เป็นขั้นตอน การออกแบบระบบการประเมิน กำหนดขอบข่ายการประเมิน กำหนดผู้ทำหน้าที่สร้างเครื่องมือ

ขั้นที่ 4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงการประเมินให้ผู้รับการประเมิน การดำเนินการประเมิน การวิเคราะห์ผลการประเมิน

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอน ตัดสินใจสั่งการนำผลการประเมินไปใช้ การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมิน การรายงานผลการประเมิน การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานข้าราชการพลเรือนโดยสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย จัดทำรายละเอียดแนวทางในการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ อันเป็นการนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ขจัดความยากจนของประชาชน ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 มอบหมายให้สำนักงานข้าราชการพลเรือนดำเนินการมาตรฐานการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการในวันที่ 30 กันยายน 2547 ต่อไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการการตัดสินใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

4.ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามมีสถานศึกษาในสังกัด 87 โรง ประกอบด้วย โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 63 โรง และโรงเรียนมัธยมศึกษา 24 โรง มีบุคลากรในสังกัดรวม 1509 คน การบริหารสถานศึกษาตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ประกาศให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมากขึ้น ประกอบกับการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับทิศทางของการได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาให้สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพนั้น คาล์คเวล และสปิงค์ (วิโรจน์ สารัตนะ.2546 : 33 ; อ้างอิงจาก Caldwell & Spinks.1990) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะมีลักษณะด้านการตัดสินใจที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายโรงเรียนในระดับสูง กล่าวคือ การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมในการตัดสินใจของครูจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม ยูเบน (Ubben.2001) ให้ทัศนะว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นไปในทุกกรณี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในระดับคุณภาพ และระดับการยอมรับจากการตัดสินใจนั้น หากความคาดหวังสูงก็ควรเป็นการตัดสินใจร่วมระหว่างกลุ่มผู้บริหารหรือเฉพาะกลุ่มในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบุคลากรจะมีความพึงพอใจในกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม นั่นคือ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์การจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามสถานการณ์ผู้บริหารใช้รูปแบบการตัดสินใจลักษณะที่แตกต่างกันซึ่ง วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton.1973) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้ตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม และทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งพฤติกรรมการตัดสินใจทั้ง 5 ลักษณะนี้ เป็นแนวคิดที่เน้นการมีส่วนร่วมของการตัดสินใจ และสอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ใช้หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม ดังนั้นการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จำเป็นที่บุคลากรต้องเป็นมืออาชีพ ในการพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรในองค์การ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายของงานวิจัยไว้ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงครามมีจำนวน 87 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 63 โรงเรียน และโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 24 โรงเรียน โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั้ง 24 โรงเรียนแยกออกเป็น 2 ประเภท

1. โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป หมายถึง โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารภายในโรงเรียน ใช้รูปแบบของการบริหารจัดการโดยใช้การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก

2. โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาและกระจายความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งด้านหลักสูตร งบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไปทั่วทั้งองค์กร เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

ความแตกต่างของการบริหารแบบทั่วไปกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านการตัดสินใจนั้น พบว่า ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป การตัดสินใจมุ่งรวมอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียว แต่ในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ลักษณะการตัดสินใจมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้จึงเลือกใช้แนวคิดของวูมและเยทตันซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

2. พฤติกรรมการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆทางเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ตามทฤษฎีของผู้ตัดสินใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจตามทฤษฎีของวูมและเยทตัน ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม
5. รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยทุกคนมีส่วนร่วม

ผู้บริหารจะเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และไม่มีรูปแบบที่ถาวร ผู้บริหารจะมีกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นับเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพราะในการบริหารงานคุณภาพนั้น องค์การจะต้องมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำปัญหา อุปสรรคที่ได้จากการประเมินมา ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานต่อไป ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทุกคนเข้าใจตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมิใช่เป็นการจับผิด แต่เป็นภารกิจที่จะช่วยให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพได้ในเวลารวดเร็วตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามให้รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดทุก 6 เดือน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสม
3. คณะกรรมการศึกษาขอขยาย เอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดเนื้อหาสาระที่จะประเมิน
4. ประชุมกรรมการที่เกี่ยวข้อง กำหนดระยะเวลาดำเนินการ
5. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัด
6. สรุปรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเพื่อพิจารณาอนุมัติการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งต่อไป
7. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขบุคลากรต่อไป

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา กับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรได้พัฒนารอบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนดำเนินการก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลา การพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียน การกำหนดเกณฑ์ การจัดทำปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นขั้นตอน การกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมิน กำหนดบทบาทผู้ทำหน้าที่ประเมิน กำหนดผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน กำหนดคุณสมบัติผู้ประเมินกำหนดผู้รายงานผลการประเมิน และผู้ทำหน้าที่ประสานการประเมิน

ขั้นที่ 3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เป็นขั้นตอน การออกแบบระบบการประเมิน กำหนดขอบข่ายการประเมิน การนำเครื่องมือมาตรวจสอบความเหมาะสม การจัดทำแบบบันทึกพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือก่อนนำไปใช้

ขั้นที่ 4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมิน การชี้แจงระบบการประเมินการนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการแปลผล การนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานของโรงเรียน

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอน การนำผลการประเมินไปใช้ การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบการรายงานผลการประเมิน การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะได้ทราบ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นข้อสนเทศในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนต่อไป

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วีระพงษ์ ไชยรา. (2541:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 400 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายจากประชากร 520 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามเชิงสำรวจพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน 7 งาน ได้แก่ การบริหารทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงานบริการ การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช วรูม และฟิลลิป ดับบลิว เยตตัน (Vroom & Yetton. 1973) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นในการบริหารงานการศึกษา 7 ด้านพบว่า ผู้บริหารใช้วิธี “ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา” ในการบริหาร การบริหารทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานบริการ และใช้วิธี “ประชุมอภิปรายประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจ” ในการบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานอาคารสถานที่ ปัญหาที่สำคัญในการตัดสินใจ ได้แก่ ขาดข่าวสาร ข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันเพื่อตัดสินใจ

จำนง ชินารักษ์. (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นดังนี้

1. ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งความสับสนของปัญหา

2. ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งการยอมรับ

3. ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยืดกฏแห่งความขัดแย้ง

เจษฎา อึ้งเจริญ. (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 297 คน ครูอาจารย์ จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 62 ข้อ พบว่า วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในระดับมากเป็นอันดับหนึ่งแล้ว พบว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธี “ ผู้บริหารร่วมกันปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม แล้วร่วมกันตัดสินใจ ”

โกศล สุวรรณมณี. (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา จำนวน 455 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นภายใต้องค์ประกอบ 6 ด้าน คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานปกครองนักเรียน การบริหารงานบริการและการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 85 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์ไม่ประสงค์จะเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในทุกกรณี ผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่า ภายใต้สถานการณ์เช่นไร ที่ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ และควรเข้าไปร่วมมากน้อยเพียงไร ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้แบบการตัดสินใจสั่งการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากไม่สามารถใช้แบบการตัดสินใจสั่งการแบบเดียวให้เกิดประสิทธิภาพได้ในทุกสถานการณ์การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารควรคำนึงถึงเหตุผล 2 ประการ คือ ความรู้ความชำนาญของครูอาจารย์ในเรื่องนั้นๆ และผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับครูอาจารย์อันเนื่องมาจากการตัดสินใจ ปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความชำนาญ หรือมีผลได้ผลเสียทางด้านส่วนตัว ครูอาจารย์จะเต็มใจและต้องการเข้ามีส่วนร่วม

สัญญา พันธไชย. (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาของโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 601 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 79 คน ครูผู้สอน 306 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเอง นำไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง 0.96 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับ ปานกลาง มีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมาก คือ ครูผู้สอน ด้านผู้บริหาร ด้านแนวทางการจัดการศึกษา ด้านคณะกรรมการสถานศึกษา ด้านงบประมาณ ปัจจัยทุกปัจจัยสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย ด้านแนวทางการบริหารจัดการศึกษา ด้านครูผู้สอน และด้านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เสรี พุทธรปวน. (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน ดำเนินการศึกษางาน 4 ด้าน คือด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียน 63 คน และครูผู้สอน 236 คน รวม 299 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และคำถามปลายเปิดโดยการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าสถิติร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันว่า การปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาเห็นว่า การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น คือการปรับองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลง การปรับระบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานมีความพร้อมไม่สมบูรณ์ ขาดความเข้าใจและความพร้อมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เด็กขาดระเบียบวินัยในการครองตน ความรับผิดชอบต่องานของตนเองควรมีการประสานงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาควรมีองค์กรของรัฐหรือเอกชนจัดอบรมให้ความรู้ทั้งกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและครู

สมุทร ชำนาญ. (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 379 คน ครูผู้สอนจำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยในแต่ละด้านประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจจำนวน 9 ข้อ ซึ่งมีข้อความที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และการกำหนดวัตถุประสงค์

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยกลุ่มภารกิจ 19 ข้อ ข้อที่มีลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การอนุมัติการเลื่อนชั้น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การหาแนวทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยภารกิจ 9 ข้อ ข้อที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

4. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ 8 ข้อ ข้อที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดแผนงาน/งบประมาณของโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน และการอนุมัติ การสั่งซื้อสิ่งจ้าง

5. ด้านการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย กลุ่มภารกิจ 25 ข้อ ข้อที่มีความสำคัญ 3 ลำดับแรก คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดนโยบาย และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

วิทยา คูวิรัตน์. (2539 :บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ และการประเมินระบบ ผลการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยมีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร และสามารถนำระบบการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในโรงเรียน

2. วัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู คือ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ในด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งด้านการสนับสนุนการสอน

3. รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ โดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก

4. ปัจจัยนำเข้าของระบบ ประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อครูและครูประเมินตนเอง คณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อสรุปผลการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้นและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

5. กระบวนการของระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู การชี้แจงรายละเอียดของระบบการประเมินผล การดำเนินการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู

6. ผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคล สรุปรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาในภาพรวม สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม

7. ข้อมูลป้อนกลับของระบบ ประกอบด้วย การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูแต่ละบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับโรงเรียน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2537 :บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายการสอน พบว่า การประเมินควรมีการประเมินทั้งเพื่อการปรับปรุงงานและพัฒนางาน และการประเมินผลสรุปรวมเพื่อการบริหารควบคุมกันไปด้วย โดยประเมินตามกรอบทฤษฎีการบริหารผลสมระหว่าง ทฤษฎีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ และทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์เชิงพฤติกรรม กล่าวคือ ประเมินผลงานของครูทั้งผลงานหลัก งานรอง และงานเสริม พฤติกรรมการสอน พฤติกรรมการทำงานอื่นๆ ในการประเมินควรประเมินโดยองค์คณะบุคคลองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายการสอน จำนวน 9 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะความเป็นครู
2. คุณภาพการสอน
3. การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
4. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์
6. ความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม
7. ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
8. ความรู้ความสามารถในการสอน
9. การรักษาวินัย

และได้เสนอหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายการสอน จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ บทบาทของผู้วางแผนปฏิบัติงาน แบบประเมินการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน กระบวนการติดตามผล

รัตนา เชาว์ปรีชา. (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 56 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 73 คน หัวหน้าหมวด 112 คน และหัวหน้างาน 112 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 56 โรงเรียน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดรูปแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน การกำหนดตัวผู้ประเมินและการฝึกอบรมผู้ประเมิน การกำหนดวิธีการประเมิน การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา

กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานทั้ง 5 ขั้นตอนมีส่วนที่ควรปรับปรุง คือ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน การกำหนดสิ่งที่จะประเมินให้ครอบคลุมทุกด้าน การจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินและกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานชัดเจนโดยกลุ่มผู้ร่วมงาน การจัดให้มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ

ประภิน วีระศิลป์. (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 45 คน และครู 316 คน จากโรงเรียนคาทอลิกจำนวน 64 โรง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นตามขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 3) การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานครมีการปฏิบัติงานทั้ง 5 ขั้นตอน โดยมีส่วนที่ควรปรับปรุง คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม 2) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การกำหนดวิธีการ และเกณฑ์ในการประเมิน 4) การอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมินในบรรยากาศที่เปิด

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เจนเน็ต. (ชุตินันท์ จันทรเสนานนท์.2542 : 23-24 ; อ้างอิงจาก Janet. 1986) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารในวิทยาลัย จำนวน 108 คน ปรากฏว่า ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการและผลการวิจัยสรุปว่า

1. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์
2. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึง อายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน
3. ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่ต่างกัน

อันเกอร์ (Unger . 1994) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครูในโรงเรียนที่มีผู้บริหารต่างประเทศกัน ดำเนินการวิจัยโดยใช้แบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์ จำนวน 592 คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนที่ใช้เก็บข้อมูลจำนวน 63 โรง แยกเป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารหญิง 32 โรง และผู้บริหารชาย 31 โรง พบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารชาย ครูในโรงเรียนมีโอกาสในการมีส่วนร่วมตัดสินใจมากกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นหญิง โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่สัมพันธ์กับจำนวนปีและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร โอกาสในการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กับขนาดโรงเรียนอย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติ บทบาทในการตัดสินใจสั่งการไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างครูอาจารย์ที่ต่างเพศกัน จำนวนปีและประสบการณ์ในการทำงานของครูไม่สัมพันธ์กัน

บาร์ดดี ไดนา แอนเดอร์สัน (Braddy Dina Anderson. 1992) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูในเซาท์คาโรไลนา ประชากรเป็นครูจำนวน 30 โรงเรียนละ 15 คนรวมทั้งสิ้น 450 คน เป็นโรงเรียนประถมศึกษา 22 โรงเรียน และมัธยมศึกษา 8 โรงเรียน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางเดียว พบว่า

1. ระดับในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูทั้งประถมและมัธยมศึกษาตามที่เป็นจริงต่ำกว่าความต้องการ
2. ระดับในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูประถมศึกษาสูงกว่าระดับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีระดับต่ำกว่าความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานวิชาการและหลักสูตร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจขึ้นอยู่กับแบบภาวะผู้นำ
5. ความคิดเห็นของครูกับผู้บริหารโรงเรียนไม่ตรงกันเกี่ยวกับโอกาสในการมีส่วนร่วมจริงกับความต้องการมีส่วนร่วม
6. ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสตรีเข้มแข็งกว่าผู้บริหารชาย

เบรินสัน ดีบอรา บัดเลย์ (Brunson Debora Bradley. 1992) ศึกษา แบบภาวะผู้นำและระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา แคลิฟอร์เนียใต้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ดูแลโรงเรียนระดับประถมวัยจนถึงเกรด 6 โดยใช้แบบทดสอบประสิทธิภาพผู้นำ The Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) ซึ่งพัฒนาโดย Blanchard and P. Hersey ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันโดยเฉพาะบุคลิกภาพของผู้บริหาร พื้นฐานการศึกษา อายุ และประสบการณ์ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาขึ้นไป เห็นว่าควรให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินของโรงเรียนรวมทั้งการกำกับดูแลการพัฒนาและการบริหารโรงเรียน

คราวฟอร์ด (Crawford. 1994) ศึกษาระดับการตัดสินใจสั่งการกับทัศนคติของผู้บริหาร ต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครูอาจารย์ โดยศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครูอาจารย์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ในเท็กซัส ซึ่งครอบคลุมงานเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายขององค์กร หลักสูตร การเงิน การจัดองค์การ และการจัดแบ่งงาน วิธีดำเนินการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ใช้แบบสอบถามผู้บริหาร 4 รอบ รอบแรกสอบถามความคิดเห็นและทัศนคติในการแบ่งความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ เกี่ยวกับงานในโรงเรียน รอบที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในภารกิจที่ผู้บริหารรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ และนำไปใช้สอบถามในรอบที่ 3 รอบที่ 4 ใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาเป็นลำดับ สอบถามซ้ำเพื่อดูความตรงของเนื้อหาและความเที่ยงในการตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนครูอาจารย์ในการมีส่วนร่วมกับการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการแบ่งงานในองค์การอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานวิชาการ ความก้าวหน้าของนักเรียน และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอน ในด้านหลักสูตรและการจัดองค์การ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูอาจารย์ภายในขอบเขต ผู้บริหารส่วนมากยึดอัดที่จะให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานการเงินและงบประมาณ และเป็นการสร้างความขัดแย้งในองค์การ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 712 คนจากโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 24 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน 2 โรงเรียนมีครูผู้สอนจำนวน 183 คน และโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป 22 โรงเรียน มีครูผู้สอนจำนวน 529 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 24 โรงเรียน ประกอบด้วยครูผู้สอนจำนวน 183 คนจากโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน 2 โรงเรียนและครูผู้สอนจำนวน 529 คนจากโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป 22 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970:608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดสัดส่วนครูผู้สอนแต่ละประเภทโรงเรียน กำหนดสัดส่วนครูผู้สอนของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน แล้วสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย

ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน

ประเภทของโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง(คน)
	โรงเรียน(โรง)	ครู(คน)	
1.รร.ที่ใช้การบริหารแบบ โรงเรียนเป็นฐาน	2	183	64
2. รร.ที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป	22	529	184
รวม	24	712	248

ตาราง 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานจำแนกแต่ละโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1 ศรีทธาสุมุท	96	34
2 อัมพวันวิทยาลัย	87	30
รวม	183	64

ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปจำแนกแต่ละโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1 ถาวรานุกูล	97	35
2 ท้ายหาด	42	15
3 วัดบางกะพ้อมฯ	14	5
4 สกลวิสุทธิ	19	7
5 วัดแก้วเจริญอำนวยการวิทย์	14	5
6 เทพสุวรรณชาตวิทยา	15	5
7 เมธีคุณวัฒนวิทยาลัย	15	5
8 ไทยรัฐวิทยา	18	6
9 วัดปากสมุทร	23	8
10 วัดศรีทธาธรรม	17	6
11 บ้านลาดใหญ่สามัคคี	17	6
12 วัดลาดเป้ง	32	11
13 บ้านคลองบางกก	16	6
14 วัดดาวโด่ง	23	8
15 วัดบางน้อย	31	11
16 วัดดอนมะโนรา	21	7
17 วัดสารุชนาราม	20	7
18 วัดโคกเกตุ	30	10
19 บ้านดอนจั่น	15	5
20 บ้านคลองสมบูรณ์	16	5
21 วัดช่องลมวรรณาราม	18	6
22 วัดปรกสุธรรมาราม	16	5
รวม	529	184

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรและพฤติกรรมการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและโรงเรียนทั่วไป ตามความรับรู้ของครู ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษา

ลักษณะของแบบสอบถาม ผู้วิจัยพัฒนาจากเครื่องมือของวิทยา คูวิรัตน์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ให้ผู้ตอบเลือก 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและโรงเรียนทั่วไป ตามการรับรู้ของครู เกี่ยวกับตัดสินใจของผู้บริหาร

ลักษณะของแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดเองเป็นมาตราส่วนประมาณค่าให้ผู้ตอบเลือกตอบ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจตามแนวทฤษฎีของวรูมและเยลตัน (Vroom & Yelton. 1973)
2. ศึกษาแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-basal-management)
3. เขียนนิยามพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบตามทฤษฎีของวรูมและเยลตัน (Vroom & Yelton. 1973)
4. เขียนนิยามปฏิบัติการจาก ข้อ 3 แล้วเขียนพฤติกรรมตามลักษณะที่จะวัด
5. กำหนดขอบข่ายของการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา
6. สร้างแบบสอบถามตามขอบข่ายแบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผนการประเมิน การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร 5 ลักษณะ
7. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ให้ข้อเสนอแนะแก้ไขและปรับปรุง
8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและโครงสร้าง จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ได้นิยามไว้ในแต่ละตอน และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และดำเนินการแก้ไขปรับปรุง
9. นำแบบสอบถามในข้อ 7 ที่ผ่านการคัดเลือกและแก้ไขปรับปรุงมาจัดพิมพ์เป็นฉบับแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนแคทรายวิทยา จังหวัดราชบุรีจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลมาตรวจวิเคราะห์หาคุณภาพตามลำดับดังนี้ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเท่ากับ .97 และแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .90
10. จัดพิมพ์เป็นต้นฉบับเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามไปยังผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลครูในโรงเรียน
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเองจำนวน 248 ชุด โดยอธิบายให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอบข้อสงสัยในการตอบแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 248 ฉบับ
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้องของการตอบแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามไปจัดกระทำข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ความสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติตามขั้นตอนดังนี้
2. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ
3. วิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในรายข้อ รายด้านและภาพรวมโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลผลคะแนน มีเกณฑ์การคิดคะแนนพฤติกรรมการตัดสินใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหาร โดยนำคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนรวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ย ในการให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|--|
| คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง | รูปแบบการตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ |
| คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง | รูปแบบการตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา |
| คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง | รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล |
| คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง | รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม |
| คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง | รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ |

4.วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามใน รายชื่อ รายด้านและในภาพรวมโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลผลคะแนนมีเกณฑ์การคิดคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรดังนี้
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย
 คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก
 คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ
 - 2.1 หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
 - 2.2 หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach)
3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย
 - 3.1 ใช้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
 - 3.2 ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ใช้ t-test (Independent Samples) เพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการสื่อความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

N	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson coefficient)
t	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่ม
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

X	แทน	การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
X1	แทน	การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
X2	แทน	การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
X3	แทน	การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
X4	แทน	การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
X5	แทน	การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

Y แทน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร

Y1 แทน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

Y2 แทน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

Y3 แทน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

Y4 แทน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม

Y5 แทน รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลำดับในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษารายละเอียดปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
จำแนกตามประเภทโรงเรียน

ประเภทของโรงเรียน	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
1. โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบ โรงเรียนเป็นฐาน	64	25.80
2. โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป	184	74.20
รวม	248	100.00

จากตาราง 8 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
จำนวน 248 คนเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียนพบว่าครูในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบโรงเรียน
เป็นฐานร้อยละ 25.80 และครูในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ร้อยละ 74.20

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามผลปรากฏในตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.
1.ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.89	.83
2.ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.62	.93
3.ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.54	.96
4.ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.71	.88
5.ด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.69	.92
รวม	3.69	.77

จากตาราง 9 แสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกด้านโดยใช้รูปแบบการตัดสินใจโดยปรีกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.69$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรีกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่มทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.54 - 3.89$

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลปรากฏในตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.93	.68	มาก
2.ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3.80	.73	มาก
3.ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร	3.59	.80	มาก
4.ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.71	.78	มาก
5.ด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.72	.77	มาก
รวม	3.75	.69	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาใน
โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย
 $\bar{X} = 3.75$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการวางแผนการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.93$ ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.80$
ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.59$ ด้านการดำเนินการ
การประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.71$ และด้านผลลัพธ์ในการประเมินการปฏิบัติงานมี
ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.72$

ตอนที่ 4 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติ
งานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ราย
ละเอียดปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในสังกัดเขต
พื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X
รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (Y1)	1.000	.808*	.748*	.723*	.685*	.864*	.587*	.600*	.623*	.694*	.681*	.701**
รูปแบบการตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้ บังคับบัญชา (Y2)		1.000	.804*	.834*	.770*	.925*	.476*	.511*	.488*	.550*	.516*	.559**
รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล (Y3)			1.000	.838*	.778*	.920*	.484*	.545*	.592*	.624*	.605*	.629**
รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม (Y4)				1.000	.851*	.936*	.550*	.629*	.616*	.720*	.668*	.702**
รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y5)					1.000	.901*	.546*	.620*	.631*	.699*	.704*	.706**
ในภาพรวม (Y)						1.000	.614*	.671*	.686*	.764*	.737*	.766**
ด้านการวางแผนการประเมินผล (X1)							1.000	.619*	.638*	.725*	.652*	.839*
ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (X2)								1.000	.718*	.701*	.545*	.838*
ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล (X3)									1.000	.738*	.632*	.873*
ด้านการดำเนินการประเมินผล (X4)										1.000	.745*	.909*
ด้านผลลัพธ์ในการประเมินผล (X5)											1.000	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .766 เป็นความสัมพันธ์ระดับสูง

รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (Y1) และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (X) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .701 เป็นความสัมพันธ์ระดับสูง

รูปแบบการตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา (Y2) และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (X) มี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .559 เป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล (Y3) และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (X) มี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .629 เป็นความสัมพันธ์ระดับสูง

รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม (Y4) และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (X) มี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .702 เป็นความสัมพันธ์ระดับในระดัสูง

รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y5) และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (X) มี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .706 เป็นความสัมพันธ์ระดับสูง

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประเภทโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามการบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (N)	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	t
การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
รร. ที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน	64	4.28	.52	5.808**
รร. ที่บริหารแบบทั่วไป	184	3.80	.68	
การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง				
รร. ที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน	64	4.09	.62	4.138**
รร. ที่บริหารแบบทั่วไป	184	3.69	.74	
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
รร. ที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน	64	3.97	.68	4.575**
รร. ที่บริหารแบบทั่วไป	184	3.45	.80	
การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
รร. ที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน	64	3.97	.66	3.510**
รร. ที่บริหารแบบทั่วไป	184	3.61	.80	
ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร				
รร. ที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน	64	3.95	.66	3.007**
รร. ที่บริหารแบบทั่วไป	184	3.64	.80	
ในภาพรวม				
รร. ที่บริหารโรงเรียนเป็นฐาน	64	4.05	.54	4.821**
รร. ที่บริหารแบบทั่วไป	184	3.64	.70	

** $p < .01$

จากตาราง 12 แสดงว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำแนกตามการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน กับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ทุกด้าน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในครั้งนี้ มีขั้นตอนในการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
2. เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
4. เพื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 24 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 712 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan.1970 : 608) จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 248 คน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดสัดส่วนครูผู้สอนแต่ละประเภทโรงเรียน กำหนดสัดส่วนครูผู้สอนของแต่ละโรงเรียน แล้วสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 248 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขอบเขตของเรื่องที่ศึกษา มีทั้งหมด 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน กับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ประกอบด้วย การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุดจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป มีจำนวน 30 ข้อลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามชุดที่ 2 และชุดที่ 3 มาหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้จากนั้นไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเท่ากับ 0.97 และแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS for windows คำนวณค่าสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson ' Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบการประเมินผลการทำงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ใช้ $t - test$ (Independent Samples)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกด้าน โดยใช้รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.69$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่มทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.54 - 3.89$

ตอนที่ 2 การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก $\bar{X} = 3.75$ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่มากทุกด้าน โดยการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.93$ ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.80$ ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.59$ ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.71$ และด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.72$

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .766 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระดับสูง และพบว่ารูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม และรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ส่วนรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชากับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำแนกตามการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน กับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากวิจัยครั้งนี้สามารถอภิปรายประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีการประเมินผลการทำงานทุกด้าน โดยใช้รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่มทุกด้าน ที่เป็นดังนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและจัดการศึกษาของรัฐ เน้นให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และหมวด 6 ว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 48 และ 49 ให้ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษา และสถานศึกษาต้องรับการประเมินภายนอกทุก 5 ปี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม เป็นเทคนิคของการบริหารที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดและหลักการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของทีโมธี (Timothe. 1986 : 1241-A) พบว่า การมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ฟาร์เลอร์ (Fowler.1986 : 3204 – A) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน และครูในโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีขวัญกำลังใจในการทำงานระดับสูงส่วนครูในโรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีขวัญกำลังใจปานกลางและในการตัดสินใจที่ตื้นนั้น ชาญชัย อาจิณ สมภาร (2539 : 97) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจ และควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามโอกาสและสถานการณ์ จะช่วยให้งานในองค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับธรรมรส โชติบุญชู (2540 : 244-247) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ครูมีขวัญกำลังใจดีขึ้นและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น การตัดสินใจสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น

ตอนที่ 2 การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้ง 5 ด้าน คือ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ที่เป็นดังนี้ อาจเป็นเพราะว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 หมวด 6 ว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษาที่ถือว่าเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องประกันคุณภาพของการจัดการศึกษา และใช้หลักการบริหารที่ดีซึ่งประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักการตรวจสอบได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การประกันคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบกับเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมีการเร่งรัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการต่อไปนอกจากนี้ยังนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก(พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.2542)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของวูมและเยทตัน(1973) โดยมีประเด็นที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและติดตามประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสนับสนุนกระจายการตัดสินใจในหน่วยงาน โดยการมุ่งไปสู่การพัฒนาวิธีการตัดสินใจโดยการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล จะเห็นได้ว่า หลักการของทฤษฎีดังกล่าวสอดคล้องกับแนวการบริหารจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ว่าด้วยการจัดการศึกษา เพราะสนับสนุนการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการตัดสินใจร่วมกัน การตัดสินใจจึงเป็นไปในลักษณะของการรวบรวมความคิดเห็น คำนวณมาพิจารณาแล้วตัดสินใจ หรือผู้บริหารจะบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือก และประเมินทางเลือกเพื่อหาข้อยุติต่อไป ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 รูปแบบ คือ รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ รูปแบบการตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล รูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม และรูปแบบการตัดสินใจโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงมีส่วนทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบุคลากรมากตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วีระพงษ์ ไชยรา (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงาน 7 ด้าน โดยใช้วิธีการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ และใช้วิธีการประชุมอภิปรายประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแล้วตัดสินใจ ในการบริหารงานปกครองนักเรียนและงานสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พลอย วงศ์วิบูลย์ชัย (2539 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารทั้งหญิงและชายส่วนใหญ่เลือกวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจให้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานวิชาการ และจำนงค์ ชินารักษ์ (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่สับสน และผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหา และตัดสินใจในปัญหาที่ต้องการการยอมรับและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่ เจนเน็ต (1986 : บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงเพศ ส่วนเบิร์ตสัน ดีบอรา บัดเลย์ (1992) พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร และอันเกอร์ (1992) พบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารชายในโรงเรียน มีโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารหญิง

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

การเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไปในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนเป็นฐานมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ที่เป็นดังนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน หลักการของการบริหารโรงเรียนเป็นฐานนั้นประกอบด้วย การกระจายอำนาจใช้หลักการบริหารตนเอง เน้นความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ยึดความจำเป็นเป็นหลัก มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองและองค์กร ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมให้แสดงความคิดเห็น มีการกำหนดโครงสร้างของการบริหารชัดเจน มีการกำหนดบทบาทที่ของบุคลากร ใช้การบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการจัดการศึกษา การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยร่วมประเมินผลและร่วมปรับปรุงงานในโรงเรียน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 5-9) ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรจึงใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมมากกว่า โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับบุญมี เณรยอด (ธีระ รุกเจริญ. 2546 : 62 ; อ้างอิงจากบุญมี เณรยอด. 2545) กล่าวว่าตัวบ่งชี้ของผู้บริหารที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน คือ ทำงานรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ ร่วมติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินการ และปรับปรุงกิจกรรมของโรงเรียนการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 เป็นการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ โดยใช้หลักการแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2541 : 16) ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานใช้กระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร คือ เน้นการมีส่วนร่วมเป็นหลักการบรรลุเป้าหมายทั้งระบบความเป็นองค์กรแบบวิชาชีพ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้บริหารที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยากาศในองค์กรเป็นแบบเปิด เน้นการเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการ ความสะดวกและเรียนรู้ร่วมกัน (วิโรจน์ สารัตนะ. 2546 : 200 –201)

ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป ยังใช้การบริหารแบบมุ่งปริมาณ มีการกำหนดภารกิจชัดเจน สมาชิกไม่มีส่วนร่วมกำหนด วัฒนธรรมองค์การไม่ชัดเจน เน้นการควบคุม ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจอย่างเดียว มักใช้อำนาจตามกฎหมายใช้รูปแบบการทำงานตามที่สั่ง มากกว่าการร่วมคิดร่วมทำ

ข้อเสนอแนะ

1.ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการวางแผนจัดทำนโยบายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ

2.หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการนำการบริหารโรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษากับสถานศึกษาศึกษาทุกแห่ง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาหรือระดับอาชีวศึกษา

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา

3. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆที่คาดว่าจะส่งผลการบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาพัฒนาโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

4.ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆที่คาดว่าจะส่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ: อรุณสกาลาดพร้าว.
- (2546). ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.พ.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2535, กรกฎาคม – สิงหาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. เพิ่มผลผลิต. 31 (4) : 30 – 35
- โกศล สุวรรณมณี. (2534). การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). แนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management). เอกสารโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนลำดับที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด
- จำนง ชินารักษ์. (2541). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อราม. (2545). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เจษฎา อึ้งเจริญ. (2537). สภาพการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ฉลุวิทย์ ดีวงศ์. (2545). การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชุตินันท์ จันทรเสนานนท์. (2542). การศึกษารูปแบบการตัดสินใจด้านการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรีโดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต(การวัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ดิเรก วรรณเคียร. (2543, กันยายน – ธันวาคม). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School – Based Management). ศึกษาศาสตร် มหาวิทยาลัยนเรศวร. 5(2) : 39 – 58
- (2544). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. รวมบทความเชิงวิชาการเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
- (2545). การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ(School – Based Management : SBM).พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ทองใบ สุกขาริ. (2542). ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธิดาวรรณ นาคเสน. (2542). การศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกิจการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ธีระ รุกเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุญมี เณรยอด. (2544). แนวทางการดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ โรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา)
- ประคอง กรรณสูตร. (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภิน วีระศิลป์. (2535). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2540). “การตัดสินใจ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2545, มกราคม). “ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยควบคุมจากภายนอก”. วารสารวิชาการ. 5(1) : 25 – 31

- รัชดา สุทธิวรกุล. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- รัตนา เชาว์ปรีชา. (2535). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- วัลลภ ลำพาย. (2544, มกราคม – มิถุนายน). “การประยุกต์ใช้ทฤษฎีตัดสินใจในองค์การยุคใหม่”. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 27(2) : 47 – 60
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). “ความลับขององค์การ” ในพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ชรรณนิติ.
- วิทยา คูวิรัตน์. (2539) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2546). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- . (2546). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- วีระพงษ์ ไชยรา. (2541). การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วีระยุทธ์ ชาดะกาญจน์. (2546). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. แหล่งที่มา : http://mail.rint.ac.th/edu/w_vichakran/school.doc . วันที่สืบค้น 10 มกราคม 2547.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540, พฤษภาคม – มิถุนายน). “การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ”. ข้าราชการครู. 42(3) : 28 – 47
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และคณะ. (2546, เมษายน – มิถุนายน). “ทำอย่างไรเมื่อโรงเรียนต้องบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”. ข้าราชการครู. 23(3) : 18 – 25
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- สมยศ นาวิการ. (2527). ความสำเร็จทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

- (2536). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- (2538). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2537). การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- สมุทร ชำนาญ. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต(บริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สัญญา พันธไชย. (2545). ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด
- สำราญ มีแจ้ง. (2539, พฤษภาคม – สิงหาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. ศึกษาศาสตรมหาวิทยาลัยนเรศวร. 1(1) : 12 – 31.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2540). การจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์
- สุเทพ บุญประสบ. (2545). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาการบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สุรพงษ์ ปนาทกุล. (2537). การตัดสินใจสั่งการ. พฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2521). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2541). การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา)
- เสรี พุทธรปาน. (2545). การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระสาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรพรรณ พรสีมา. (2546). รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : โรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. เอกสารโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนลำดับที่ 24. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น

- อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. (2546). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่2.
กรุงเทพฯ : ประชาชนจำกัด.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการ
ศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- (2543). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูป
แบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School – Based Management). กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์. (2528, พฤศจิกายน). “นักบริหารกับการตัดสินใจ”. สารพัฒนาหลัก
สูตร. 44(6) : 10 – 13.
- Borich, Gary D. (1977). **The Appraisal of Teaching Concepts and Process**. Philippines :
Addison Publishing.
- Brunson, Debora Bradley. (1992). **Principals’ leadership styles and the degree of
participation of school improvement councils in Decision-making orocess in
elementary school in south carolina**. South Carolina State University.
- Cheng, Yin Cheong. (1996) **School Effectiveness and School Based Management : A
Mechanism for Development**. Washington, D.C. : The Flamer Press.
- Crawford, Patricia M. (1994). **Decision-making at school level : A delphi study of
principals’ attitudes toward teacher participation in site-based decision-making**.
East Texas State University.
- David, J.L. (1989) “Synthesis of Research on School – Based Management”, **Educational
Loadership**. 46(2) : 45 – 53
- Drury, Darrel and Levin, Douglas. (1994). **School – Based Management : The Changing
Locus of Control in American Public Education**. Report Prepared for the U.S.
Department of Education, office of Educational Reserch and Improvement, Pelavin
Associates.
- Herman, Jerry J. (1973). **Developing An Effective Schook Staff Evaluation Program**.
New York : Parker Publishing Company Inc.
- Kregcie, Robert U. and Morgan, Daryle W. (1970). “Be ternining Sample Size Research
Activeitied”. **Journal of Educational and Psychological Measurement**. 30(3) :
607-610
- Moorhead, Gregory and Ricky, Griffin. (1992). **Decion Making and Creativity**. London :
Houghton and Mifflin Co.

Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. (1993). **School – Based Management**, The Office of Research, Office of Educational Research and Improvement the U.S. Department of Education.

Unger, Pamela Klein. (1994). **The relationship between teacher perceptions of their opportunity for involvement in decision-making and the gender of the principal.** University of Virginia.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ค่าเฉลี่ยและเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจ
และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร		
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.94	.98
2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.01	.96
3. การพัฒนาแบบสารสนเทศในโรงเรียนให้สอดคล้องกับประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.81	.95
4. การกำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.84	1.04
5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.90	1.01
6. การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.82	1.05
รวม	3.89	.83

จากตาราง 13 แสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พฤติกรรมการตัดสินใจด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรีกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ($\bar{X} = 3.89$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง		
1. การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.72	1.06
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.66	1.07
3. การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.60	1.04
4. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.66	1.11
5. การมอบหมายบุคลากรผู้ทำหน้าที่รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	3.56	1.07
6. การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประสานงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.56	1.07
รวม	3.62	.93

จากตาราง 14 แสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ($\bar{X} = 3.62$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร		
1. การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน	3.61	1.11
2. การแต่งตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน	3.54	1.16
3. การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแต่ละลักษณะงาน	3.66	1.11
4. การนำเครื่องมือมาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะประเมิน	3.48	1.13
5. การจัดทำแบบบันทึกพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.49	1.15
6. การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนนำเครื่องมือไปใช้ในการประเมินจริง	3.47	1.09
รวม	3.54	.96

จากตาราง 15 แสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายการกลุ่ม ($\bar{X} = 3.54$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร		
1. การประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการประเมิน	3.86	.99
2. การประชาสัมพันธ์ชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบ	3.85	1.05
3. การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล	3.74	1.01
4. การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.61	1.04
5. การแปลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.63	1.03
6. การนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.60	1.09
รวม	3.71	.88

จากตาราง 16 แสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายการกลุ่ม ($\bar{X} = 3.71$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.
ด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร		
1. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	3.68	1.09
2. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ	3.64	1.17
3. การรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการประเมินผลทราบ	3.66	1.05
4. การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร	3.81	1.05
5. การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่ง	3.62	1.09
6. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.70	1.06
รวม	3.69	.92

จากตาราง 17 แสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม การตัดสินใจด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายการกลุ่ม($\bar{X} = 3.69$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่
การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร			
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.96	.76	มาก
2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.03	.78	มาก
3. การพัฒนาแบบสารสนเทศในโรงเรียนให้สอดคล้องกับประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.81	.81	มาก
4. การกำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการทำงาน	3.95	.76	มาก
5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.96	.76	มาก
6. การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.85	.94	มาก
รวม	3.93	.68	มาก

จากตาราง 18 แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.81 - 4.03$

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
 ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 บุคลากรในสังกัดพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง			
1. การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน งานงานในโรงเรียน	3.93	.83	มาก
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่ประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร	3.86	.84	มาก
3. การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.73	.86	มาก
4. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร	3.71	.84	มาก
5. การมอบหมายบุคลากรผู้ทำหน้าที่รายงานผลการ ประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร	3.81	.83	มาก
6. การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประสานงานการ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.74	.85	มาก
รวม	3.80	.73	มาก

จากตาราง 19 แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาใน
 โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม มีการกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
 ผลการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่
 ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.71 - 3.93$

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ในสังกัดพื้นที่การศึกษามุททาสนคร

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร			
1. การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียน	3.70	.87	มาก
2. การแต่งตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน	3.64	.94	มาก
3. การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรแต่ละลักษณะงาน	3.70	.91	มาก
4. การนำเครื่องมือมาตรวจสอบความถูกต้อง ความ เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะประเมิน	3.48	.92	ปานกลาง
5. การจัดทำแบบบันทึกพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.56	.94	มาก
6. การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนนำ เครื่องมือไปใช้ในการประเมินจริง	3.45	.92	ปานกลาง
รวม	3.59	.80	มาก

จากตาราง 20 แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาใน
โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มุททาสนคร มีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
และปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.45 - 3.70$

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
 ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่
 การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร			
1. การประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการประเมิน	3.82	.92	มาก
2. การประชาสัมพันธ์ชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบ	3.74	.95	มาก
3. การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล	3.71	.82	มาก
4. การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.62	.87	มาก
5. การแปลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.63	.87	มาก
6. การนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.71	.85	มาก
รวม	3.71	.78	มาก

จากตาราง 21 แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.62 - 3.82$

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดพื้นที่
การศึกษาสมุทรสงคราม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร			
1. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	3.71	.82	มาก
2. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ	3.63	1.00	มาก
3. การรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการประเมินผลทราบ	3.66	.91	มาก
4. การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร	3.89	.84	มาก
5. การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่ง	3.73	.90	มาก
6. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	3.71	.85	มาก
รวม	3.72	.77	มาก

จากตาราง 22 แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม ด้านผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.63 - 3.89$

ตาราง 23 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
จำแนกตามประเภทโรงเรียน

ตัวแปร	กลุ่ม ร.ร.เป็นฐาน	กลุ่ม ร.ร.ทั่วไป	รวม
1. การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร	.647	.546	.587
2. การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	.654	.457	.511
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร	.713	.539	.592
4. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร	.729	.705	.720
5. ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร	.778	.681	.704
รวม	.841	.735	.706

ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 24 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
การประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร	1	1	1	1	1	1	5	1.0
	2	1	1	1	1	1	5	1.0
	3	0	1	1	1	0	3	0.6
	4	1	1	1	1	1	5	1.0
	5	1	1	1	1	1	5	1.0
	6	1	1	1	1	1	5	1.0
	7	1	1	1	1	1	5	1.0
	8	1	1	1	1	1	5	1.0
	9	1	1	1	1	1	5	1.0
	10	1	1	1	1	1	5	1.0
	11	1	1	1	1	1	5	1.0
	12	1	1	1	1	1	5	1.0
	13	1	1	1	1	1	5	1.0
	14	1	1	1	1	1	5	1.0
	15	1	1	1	1	1	5	1.0
	16	1	1	1	1	1	5	1.0
	17	1	1	1	1	1	5	1.0
	18	1	1	1	1	1	5	1.0
	19	1	1	1	1	1	5	1.0
	20	1	1	1	1	0	4	0.8
	21	0	1	1	1	1	4	0.8
	22	1	1	1	1	0	4	0.8
	23	1	1	1	1	1	5	1.0
	24	1	1	1	1	1	5	1.0
	25	0	1	1	1	1	4	0.8
	26	1	1	1	1	1	5	1.0
	27	1	1	1	1	1	5	1.0
	28	1	1	0	1	1	4	0.8
	29	1	1	1	0	1	4	0.8
	30	1	1	1	1	0	4	0.8

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ครูผู้สอน
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
พฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของจังหวัดสมุทรสงคราม โปรด
ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสถานศึกษา
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นางยุบล อันล้ำเลิศ

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

**ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดกรอกชื่อสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ลงในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย /
ลงในช่อง ☐

1. ชื่อสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
2. รูปแบบลักษณะการบริหารโรงเรียนของท่าน
 - ☐ โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน
 - ☐ โรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบทั่วไป

.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในสถานศึกษา
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาของ
ท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

- ระดับการปฏิบัติ 5 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มากที่สุด
 ระดับการปฏิบัติ 4 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก
 ระดับการปฏิบัติ 3 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง
 ระดับการปฏิบัติ 2 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อย
 ระดับการปฏิบัติ 1 หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
1.การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
2.การกำหนดมาตรฐานงานการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
3.การพัฒนากระบวนการสารสนเทศในโรงเรียนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
4.การกำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
5.การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
6. การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
7.การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
8.การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
9.การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
10.การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
11.การมอบหมายบุคลากรผู้ทำหน้าที่รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร					
12.การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประสานงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติงาน				
	1	2	3	4	5
<u>การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน</u>					
13.การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียน					
14.การแต่งตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติ งานบุคลากรในโรงเรียน					
15.การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรแต่ละลักษณะงาน					
16.การนำเครื่องมือมาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะ สมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะประเมิน					
17.การจัดทำแบบบันทึกพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร					
18.การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนนำ เครื่องมือไปใช้ในการประเมินจริง					
<u>การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร</u>					
19.การประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติ งานแก่คณะกรรมการประเมิน					
20.การประชาสัมพันธ์ชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติ งานให้ผู้รับการประเมินทราบ					
21.การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เก็บรวบรวม ข้อมูล					
22.การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการดำเนินการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน					
23.การแปลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
24.การนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดไว้					

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	ระดับการปฏิบัติงาน				
	1	2	3	4	5
ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
25. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน					
26. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ					
27. การรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการประเมินทราบ					
28. การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร					
29. การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่ง					
30. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้ต้องการสำรวจพฤติกรรมการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน ประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน กรุณาอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด และตัดสินใจว่า ผู้บริหารของท่านใช้วิธีการตัดสินใจอย่างไร โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับรูปแบบการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรโดยทุกคนมีส่วนร่วม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	1	2	3	4	5
การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
1.การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
2.การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
3.การพัฒนากระบวนการสารสนเทศในโรงเรียนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
4.การกำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
5.การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
6. การกำหนดปฏิทินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
การกำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
7.การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
8.การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
9.การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
10.การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
11.การมอบหมายบุคลากรผู้ทำหน้าที่รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร					
12.การกำหนดบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประสานงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ				
	1	2	3	4	5
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน					
13.การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน					
14.การแต่งตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน					
15.การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแต่ละลักษณะงาน					
16.การนำเครื่องมือมาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะประเมิน					
17.การจัดทำแบบบันทึกพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
18.การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนนำเครื่องมือไปใช้ในการประเมินจริง					
การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
19.การประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการประเมิน					
20.การประชาสัมพันธ์ชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบ					
21.การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล					
22.การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
23.การแปลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
24.การนำผลการปฏิบัติงานของครูไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงเรียนกำหนดไว้					

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร	พฤติกรรมการตัดสินใจ				
	1	2	3	4	5
ผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					
25. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน					
26. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ					
27. การรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการประเมินทราบ					
28. การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร					
29. การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่ง					
30. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ภาคผนวก ง



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/7512 วันที่ 3 สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นางยุบล อันล้ำเลิศ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ราชันย์ บุญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางยุบล อันล้ำเลิศ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บันทึกวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/7513 วันที่ 3 สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางยุบล อันล้ำเลิศ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา วิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บันทึกวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศ แสงศักดิ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสัมพันธระหว่างพฤติกรรม การตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบสอบถามให้ นางยุบล อันล้ำเลิศ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ. 0519.12/7550

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

3 สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางยุบล อันล้ำเลิศ นิสิตระดับปริญญาโท สาขา วิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์พวงรัตน์ เกษรแพทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ครูผู้สอน จำนวน 248 คน ตอบแบบสอบถาม ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การตัดสินใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในระหว่างเดือน สิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางยุบล อันล้ำเลิศ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ	ยุบล อันล้ำเลิศ
เกิดวันที่	16 กันยายน 2496
สถานที่เกิด	ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	156 ถนนบ้านหัวแหลม ตำบลอัมพวา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับ 8
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย ตำบลอัมพวา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	จบการศึกษามหาบัณฑิต(สาขาบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2546	จบศึกษาศาสตรบัณฑิต(บริหารการศึกษา)
พ.ศ. 2525	จบศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2521	จบการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มหาสารคาม)
พ.ศ. 2516	จบประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
พ.ศ. 2514	จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนศรัทธาสมุทร จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2512	จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนถาวรานุกูล จังหวัดสมุทรสงคราม