



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

การตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในองค์กร
Decision Making of Education Administrator for Enhance Personnel Competency

สุดา โลมากิจ และเตือนใจ ดลประสิทธิ์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
Email: s65561802049@ssru.ac.th, tuanjai.do@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการตัดสินใจในฐานะผู้นำองค์กร และการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพบุคลากร ซึ่งการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญในการพิจารณาปัญหา วิเคราะห์และทางแก้ไขปัญหา อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่มีเหตุผลเหมาะสมที่สุดท่ามกลางแนวทางที่หลากหลาย โดยการพิจารณาหาโอกาสในการตัดสินใจ และการวิเคราะห์ทางเลือกที่เป็นไปได้ ผ่านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการพิจารณาส่งเสริมศักยภาพบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ทำให้บุคลากรได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง และรู้สึกว่ามีเป้าหมายต่อองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในความต้องการที่บุคคลคาดหวัง โดยผู้บริหารการศึกษา มีบทบาทเป็นผู้นำ การคิดและตัดสินใจ โดยใช้หลักเกณฑ์และหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ วางแผน จัดระบบ สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร

คำสำคัญ: การตัดสินใจ, ผู้บริหารการศึกษา, การส่งเสริมบุคลากร

Abstract

The main goal in present the decision of the educational administrator to enhance personnel competency. The objective is for educational administrators to realize the importance of decision-making as an organizational leader, development and enhance personnel competency. Decision making is an important process in considering, analyze and solve a problem based on knowledge, skills, experience, and basic information to make the most rational choice among various approaches. By considering the opportunity to make decisions and analysis of possible alternatives through the decision-making process of the



executives in considering the enhance personnel competency including knowledge, skills and abilities. Make personnel receive something that is meaningful and feel that they are meaningful to the organization. Educational administrator take a leadership role in thinking and making decisions by using principles and academic principles applied to enhance learning Plan, organize, support, facilitate the personnel competency to achieve the goals for the organization, leader and personnel.

Keywords: Decision-Making, Educational Administrator, Personnel Competency

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ประกอบด้วย 6 ด้าน โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายในการพัฒนาคนทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 สร้างสังคมที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่กำหนดแผนงานเพื่อสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เช่น แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะบุคลากรด้านการศึกษา โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องทำหน้าที่บริหารควบคู่ไปกับการเป็นผู้ชี้แนะ ชี้เป้าหมายขององค์กร เพื่อการเดินทางสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่นอกจากการมีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถ ยังต้องมีทักษะทางการตัดสินใจ เพื่อนำพาองค์กรผ่านพ้นสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทางที่จะต้องนำพาและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้ไปสู่เป้าประสงค์เดียวกัน การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการพิจารณาแนวทางการพัฒนาบุคลากรจากข้อมูลทั้งหมดที่มี เพื่อตัดสินใจเลือกกระบวนการหรือแนวทางที่



เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาให้ถึงพร้อมด้วยทักษะที่จำเป็นด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาร่วมกัน

ความหมายของการตัดสินใจ

นักวิชาการ และนักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) ไว้ดังนี้

ไซมอน (Herbert Alexander Simon, 1966) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจว่า เมื่อใดก็ตามที่มีทางเลือกหลายทาง บุคคลอาจดำเนินการบางอย่างเพื่อให้ทางเลือกมากมายนั้นถูกจำกัดให้แคบลง เหลือเพียงทางเลือกที่เป็นไปได้ คำว่า “ทางเลือก” หรือ “การตัดสินใจ” จึงมีความหมายใกล้เคียงกัน เป็นการเลือกอย่างมีสติสัมปชัญญะ มีการพิจารณา คิดอย่างมีเหตุผล โดยการกำหนดเป้าหมาย และเลือกทางเลือกที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การตัดสินใจเป็นเรื่องของการประนีประนอม ทางออกที่เลือกอาจไม่ใช่ทางออกที่สมบูรณ์แบบที่สุด แต่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่มีทางเลือกที่จำกัด จึงเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่เป็นไปได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

คุนซ์และโอ ดอนเนล (Harold Koontz and Cyrill O' Donnell, 1968) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นหลักสำคัญของการวางแผน ซึ่งต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไหร่ และทำอย่างไร

วิชญ์ ปัญญาณรงค์ (2561) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม

จิตรกร จันทรสุข (2564) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยา ในการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาว่าแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยอาศัยเหตุผลความเป็นจริงและระยะเวลาเพื่อพิจารณาทางเลือกเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุด นอกจากนี้ การตัดสินใจเป็นกิจกรรมด้านเซาว์ปัญญา โดยการเน้นระบบข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ และยังเป็นกิจกรรมด้านออกแบบการตัดสินใจโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อเป็นทางเลือกที่เหมาะสมนำไปปฏิบัติในการตัดสินใจ ดังนั้น การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกทางดำเนินการที่ดีที่สุดขององค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยกล่าวไว้ข้างต้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ (Decision-making) คือ กระบวนการทางตรรกวิทยา โดยอาศัย ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ในการพิจารณา วิเคราะห์ปัญหา หรือกำหนดแนวทางการปฏิบัติ การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ที่สุด ภายใต้สถานการณ์ที่มีทางเลือกอย่างจำกัด บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่



กำหนดไว้ การตัดสินใจจึงเป็นหลักสำคัญของการวางแผน ซึ่งต้องวิเคราะห์หาแนวทางหรือทางเลือกอยู่เสมอว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไหร่ และทำอย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ลินด์บลอมและชาร์ล (Lindblom & Charles E, 1981 อ้างถึงใน นฤมล ศรีงามผ่อง, 2560) ได้เสนอทฤษฎีเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ โดยใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ ซึ่งให้เห็นสภาพความเป็นจริงของการตัดสินใจในการบริหารนั้น จะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อยๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การก้าวกระโดดและหลากหลาย 2) การตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่มุม ทั้งนี้ เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้ถี่ถ้วน 3) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่าง ๆ 4) ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะ “พอใจ” ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกสรรทางเลือกจนค้นได้ทางเลือกที่ดีที่สุด หรือทางเลือกที่ก่อประโยชน์สูงสุด นั่นคือผู้ตัดสินใจที่ดี จะพอใจเพียงแค่วางเลือกที่เขาเลือกออกมาจะส่งผลสิ่งที่เขามุ่งหวัง และในขณะเดียวกันทางเลือกนั้น ๆ ไม่ได้ส่งผลในทางที่พยายามหลีกเลี่ยง

Kalantari and Wigfall (2001 อ้างถึงใน Behrooz Kalantari, 2010) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการตัดสินใจของไซมอน (Herbert A. Simon) ซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ชั้นนำของสหรัฐอเมริกา ว่า ไซมอนเชื่อในการแยก "ข้อเท็จจริง" ออกจาก "ค่านิยม" ซึ่งข้อเท็จจริงเป็นเชิงประจักษ์และสามารถตรวจสอบทางวิทยาศาสตร์ได้ และค่านิยมอยู่ภายใต้การตีความที่แตกต่างกันโดยบุคคล โดยไซมอนเชื่อว่าหัวใจหลักของการบริหาร คือ การแยกข้อเท็จจริงออกจากค่านิยมเพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงสำหรับองค์กรได้ ซึ่งไซมอนตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์เรามักจะมองการตัดสินใจที่ผ่านการวิเคราะห์และตรวจสอบอย่างมีสติว่าเป็นการตัดสินใจแบบสมเหตุสมผล ในขณะที่มองว่า การตัดสินใจที่ใช้สัญชาตญาณเป็นการตัดสินใจที่ไม่สมเหตุสมผล โดยไซมอนแย้งว่า หากการตัดสินใจนั้นเกิดขึ้นจากการรวบรวมความรู้ที่ผ่านมาของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ก็อาจส่งผลเป็นที่น่าพอใจได้เช่นเดียวกับการตัดสินใจแบบวิเคราะห์อย่างมีสติ ดังนั้นเขาจึงเชื่อว่าทฤษฎีการตัดสินใจต้องพิจารณาทั้งกระบวนการที่มีการวิเคราะห์ด้วยสติสัมปชัญญะ และกระบวนการที่ตัดสินใจจากจิตใต้สำนึก

เมื่อพิจารณาทฤษฎีการตัดสินใจของนักวิชาการ จะพบว่า หลักสำคัญของทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision-making) คือ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ ต้องพิจารณาทั้งกระบวนการที่มีการคิดวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน และกระบวนการที่ตัดสินใจจากความรู้สึกหรือจิตใต้สำนึก ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ 1. ตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นขั้นตอนและแนวทางเดียวกัน 2. พิจารณาเป้าหมายที่สำคัญและมีความ



เป็นไปได้ การพิจารณาหลายแง่มุมภายใต้ทางเลือกที่จำกัด สุดท้ายแล้วอาจไม่สามารถนำปัจจัยทุกอย่างมาประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุดได้ 3. การเปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ในสถานการณ์ที่มีความจำกัด และ 4. ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ ย่อมเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด ในขณะที่ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตัดสินใจที่ดี และจะพึงพอใจเพียงผลลัพธ์ของทางออกที่เลือกกว่าจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ส่งผลในทางตรงกันข้าม ดังนั้น แต่ละทฤษฎีจะเหมาะสมกับสภาวะของปัญหาเป็นเรื่อง ๆ ไป ผู้ตัดสินใจต้องเป็นผู้เลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่พบ

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกเพียงทางเดียวจากที่มีอยู่ทั้งหมด จึงต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ มีกระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ความมีเหตุผล และความถูกต้องเหมาะสม โดยผู้ตัดสินใจจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งทางด้านความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งได้สรุปกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

แควแลนด์และคิง (Cleland and King, 1975 อ้างถึงใน จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน, 2556) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้ 1) การนิยามปัญหา การหาข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา โดยนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ 2) การคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้น ๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง 4) เลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน 5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ และ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น

อาโน และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman, 1986 อ้างถึงใน รัชดาภรณ์ กองมุข, 2560) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) ความเข้าใจถึงปัญหาหรือช่องทางของโอกาส 2) การวางจุดมุ่งหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การสร้างทางเลือก 4) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร 5) การประเมินทางเลือก 6) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 7) การตัดสินใจปฏิบัติ

ดรักเกอร์ (Drucker, 1999 อ้างถึงใน จุฑามาศ ดีแป้น, 2563) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน 1) การแบ่งประเภทปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2) การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหา และอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือ



วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายที่สุดที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น และอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างความพึงพอใจให้สำเร็จ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ 4) การตัดสินใจ เป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง และจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าว และ 6) ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ให้นักบริหารจัดการสามารถคาดหวังได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ยกเว้นแต่ผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความเป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้

ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ (Decision-making process) ของผู้บริหาร จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตาม 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา เข้าใจถึงปัญหา การหาข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล 2) การวางจุดมุ่งหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ และคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติ การประเมินทางเลือก รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา 4) การเลือกทางปฏิบัติที่ดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง 5) การตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ และ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง

ความหมายของการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากร

Schuler and Stuart (1986 อ้างถึงใน นวลละออง อุทามนตรี, 2558) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

Gilley and Eggland (1992, อ้างถึงใน จารุเนตร เกื้อภักดิ์, 2559) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน จะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือการปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร



วรรณพร รุจิพงษ์กุล และ สราวุฒิ สืบแย้ม (2561) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะในการทำงาน และเจตคติของบุคลากรให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในอนาคต ผ่านเทคนิควิธีการฝึกอบรม ที่สอดคล้องกับสภาพและทรัพยากรที่มีขององค์กร ประกอบด้วย 1. เทคนิคการฝึกอบรมที่เสริมสร้างการเรียนรู้ อาทิ การบรรยายสัมมนา ศึกษาดูงาน การจัดการความรู้ เป็นต้น 2. เทคนิคการฝึกอบรมที่เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงทักษะอาชีพการสาธิตการฝึกปฏิบัติการ ฝึกอบรม การสอนงาน เป็นต้น 3. เทคนิคการฝึกอบรมที่เสริมสร้างเจตคติ อาทิ การฝึกอบรมคุณธรรม จริยธรรมกรณีศึกษาการอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) หมายถึง การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือความรู้ ทักษะของพนักงาน หรือเจตคติของบุคลากรให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในอนาคต

รูปแบบและกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร

บิชอป (Bishop, 1979, อ้างถึงใน ศิริพร แซ่อึ้ง, 2560) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง 2) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3) การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น 4) ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ 5) การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม และ 6) การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

นิภาพร ตีมาก (2560) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีหลักการพัฒนาบุคลากร คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ส่งเสริมให้หน่วยงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ที่มีส่วนร่วมจัดการศึกษา และ 2) หลักการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Development) เป็นการพัฒนาที่คำนึงถึงความเป็นองค์รวมของทุก ๆ ด้านอย่างสมดุลบนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรม และคำนึงถึงมิติอันหลากหลายของผู้มีส่วนร่วมจัดการศึกษา เพื่อให้ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาและเข้าถึงโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพ โดยเริ่มจากภายในตัวของแต่ละบุคคล อันได้แก่ ความรู้สึก ความคิด และเชื่อมโยงไปที่ด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา



ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบและกระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร 2) วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นภาพรวม 3) สนับสนุนการพัฒนาด้วยวิธีการที่ตรงจุด 4) ศึกษาความเป็นไปได้ของแผนการพัฒนาบุคลากร 5) ดำเนินการตามแผนงาน โดยอาศัยผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ และ 6) การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาต่อการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร

การตัดสินใจของผู้บริหาร ต้องอาศัย ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ในการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาหรือกำหนดแนวทางการปฏิบัติ โดยการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ที่สุด ภายใต้สถานการณ์ที่มีทางเลือกอย่างจำกัด การตัดสินใจจึงเป็นหลักสำคัญของการวางแผน ซึ่งหลักสำคัญของทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision-making) คือ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ ต้องพิจารณาทั้งกระบวนการที่มีการคิดวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน คือ 1) ตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นขั้นตอนและแนวทางเดียวกัน 2) พิจารณาเป้าหมายที่สำคัญและมีความเป็นไปได้ 3) การเปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง และ 4) เลือกทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด ในขณะที่ ผู้บริหารต้องเป็นผู้เลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่พบ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตาม 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา เข้าใจถึงปัญหา การหาข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล 2) การวางจุดมุ่งหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ และคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติ การประเมินทางเลือก รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา 4) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง 5) การตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ และ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือความรู้ ทักษะของพนักงาน หรือเจตคติของบุคลากรให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในอนาคต ผู้บริหารต้องตัดสินใจใช้รูปแบบและกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม ประกอบด้วย 1) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร 2) วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นภาพรวม 3) สนับสนุนการพัฒนาด้วยวิธีการที่ตรงจุด 4) ศึกษาความเป็นไปได้ของแผนการพัฒนาบุคลากร 5) ดำเนินการตามแผนงาน โดยอาศัยผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ และ 6) การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์เลือกกระบวนการวิธีการ และกิจกรรมที่เหมาะสมที่สุด ตามหลักทฤษฎีการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ โดยผู้บริหารการศึกษา จะมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา เป็นผู้วางแผนจัดระบบการจัดการเรียนรู้ ดำเนินการสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกรูปแบบ ติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบการ



นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทำให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาได้อย่างแท้จริง จนได้บุคลากรที่มีความสามารถ พัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ ผลิตรายได้เป็นอย่างดี คุณภาพเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณธรรม ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุป

ผู้บริหารการศึกษา ต้องมีทักษะในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรทางการศึกษาอื่น ๆ บุคลากรทางการศึกษา นับเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา ศักยภาพขององค์กร ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การบริหาร การศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาควรคิดวิเคราะห์แผนงาน วิธีการ และกิจกรรมที่จำเป็นเหมาะสม ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความคิด สติปัญญา พฤติกรรมในการทำงาน และทักษะที่จำเป็น โดยดำเนินการร่วมกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา ศักยภาพ เป็นการช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าในตนเอง และเต็มใจในการทำงาน ให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและเป้าประสงค์ขององค์กร โดยผ่านการพิจารณาเลือกสรรวิธีการหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งผู้บริหารการศึกษาต้องใช้กระบวนการตัดสินใจในการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของแต่ละแนวทางที่เลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในบริบทนั้น ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรพิจารณา แผนงานหรือกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและเป้าประสงค์ขององค์กร โดยปรับเปลี่ยน แผนงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ตามบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ปัจจัยในการสนับสนุนการตัดสินใจนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไป

เอกสารอ้างอิง

- จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). แนวทางพัฒนา ศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน. (2556). การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิตรกร จันทร์สุข. (2564). การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 10(2), 223-238.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

- จุฑามาศ ดีแป้น. (2563). การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นฤมล ศรีงามผ่อง. (2560). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร.
สารนิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิภาพร ดีมาก, สำราญ กำจัดภัย และสมพร หลิมเจริญ. (2560). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 2. 93.
- นวลละออง อุทามนตรี. (2558). การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. วารสารศิลป
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปีที่ 11 เล่ม 1. 30.
- รัชดาภรณ์ กองผุย. (2560). การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต
พระราชวังสนามจันทร์. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณพร รุจิพงษ์กุล และ สรวุฒิ สืบแย้ม. (2564). การศึกษาสภาพและประเมินความต้องการที่จำเป็นในการ
พัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
วารสารรัชต์ภาคย์. ปีที่ 15 ฉบับที่ 39 มีนาคม-เมษายน 2564 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
ปี 2563-2567. 220.
- วิชัญ ปัญญารงค์. (2561). หลักและเทคนิคการบริหารงานร่วมสมัย. เอกสารประกอบการสอน คณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580
(ฉบับย่อ). กรุงเทพฯ.
- ศิริพร แซ่อึ้ง. (2560). การพัฒนาสมรรถนะของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะ
มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Behrooz Kalantari. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and
bounded rationality. Department of Political Science and Public Affairs, Savannah
State University, Savannah, Georgia, USA. 510-515.
- Harold Koontz and Cyrill O' Donnell. (1968). Principle of Management: An Analysis of Managerial
Function, 4th edition. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc. Publisher. 152.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

Herbert A. Simon. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 4th edition. The Free Press. New York. USA. 4-5.