

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าเป็นไปตามขั้นตอน ผู้วิจัยจึงกำหนดลำดับหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา
 - 1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ
 - 2.1 ความหมายของการตัดสินใจ
 - 2.2 ประเภทของการตัดสินใจ
 - 2.3 ความสำคัญของการตัดสินใจ
 - 2.4 ลักษณะของการตัดสินใจ
 - 2.5 รูปแบบของการตัดสินใจ
 - 2.6 กระบวนการตัดสินใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ
 - 3.1 การนิยามปัญหา
 - 3.2 การขยายตัวเลือก
 - 3.3 การประเมินตัวเลือก
 - 3.4 การตัดสินใจเลือกทางเลือก
 - 3.5 การนำการตัดสินใจไปใช้
 - 3.6 การประเมินการตัดสินใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

เจริญ ไวรวัจนกุล (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ ปฏิบัติการที่มุ่งมั่นในอันจะทำให้ภารกิจนั้นๆ เป็นไปถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นศิลปะและการอยู่ร่วมกัน เพื่อบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการบริหารนั้นเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาเป้าหมายความต้องการจนถึงการลงมือดำเนินการ การบริหารจะจำเพาะไปที่พฤติกรรมส่วนบุคคลหรือจะรวมถึงพฤติกรรมองค์การ กระบวนการสั่งการตลอดจนระบบติดตามตรวจสอบ

ชาติชาย นิภากุล (2545, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานต่างๆ ของกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ เพื่อจัดการศึกษาภายในโรงเรียนแก่เยาวชนให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

หวน พิณรุพันธ์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และเป็นคนดี

ชูศรี ถนอมกิจ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกันให้การศึกษาแก่สมาชิกที่อยู่ในสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และกระบวนการอย่างมีระบบ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล หลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถ ทศนคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 53) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่างๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม

บุญชม ศรีสะอาด, และสุธีทอง ศรีสะอาด (2552, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีความรู้ความสามารถ ในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคมตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

แคนโดลิ, และคนอื่นๆ (Candoli, et al., 1992, p.7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดเตรียม หรือการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับทั้งให้บริการด้านต่างๆ แก่ระบบสถานศึกษา

มันดี, และพรีโม (Mondy, & Premaux, 1995, p.6) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการของการดำเนินงานจัดกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้บริการลู่วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

แบล็ค, และพอร์เตอร์ (Black, & Porter, 2000, p.19) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กระบวนการในการจัดหาและใช้ทรัพยากร อันได้บุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสารสนเทศ เพื่อการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

ฮอย, และมิเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p.437) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจ องค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยการบริหารต่อคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมา และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

เฮอร์เชย์, บลันชาร์ด, และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 86) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ การร่วมมือกันบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และครู เพื่อจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน ให้เกิดการพัฒนา ทั้งความรู้ ความคิดและความสามารถ เป็นเยาวชนที่สมบูรณ์ของสังคมและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและก่อให้เกิดการพัฒนาของประเทศต่อไป

2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การศึกษา มีการพัฒนาไปไม่หยุดยั้ง สิ่งที่จะนำมาจัดกระทำ (การจัดการ = การบริหาร) กับการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญ เพราะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์และเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาด้วย ปัจจุบันการบริหารการศึกษาต้องการมาตรฐานของความสามารถบางอย่างมีการฝึกอบรมอาชีพ มีการจัดทำอย่างมีระบบการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม สังคมมนุษย์เป็นสังคมสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่มเป็นชุมชนขนาดต่างๆ จากหมู่บ้านเป็นเมืองเป็นประเทศ การที่คนรวมกันเป็นกลุ่มย่อมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมการทำงานร่วมกัน การ

ทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและยังเกิดความเจริญก้าวหน้า กลุ่มหรือสังคม จำเป็นต้องมีการจัดระบบและระเบียบต่าง ๆ จะดำเนินงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก และเพื่อความเจริญของสังคมอย่างแท้จริงได้นั้นจำเป็นต้องจัดองค์การบริหารที่เหมาะสมกับ ลักษณะกิจการของตน การบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สังคมเจริญก้าวหน้า เจริญผล สุวรรณโชติ ได้ย้ำถึงความสำคัญของการบริหารโดยอ้างอิง โซเครตีส เพลโตและอริสโตเติล (Socrates Plato และ Aristotle) ที่กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะของสถาบันในสังคมที่มีความ จำเป็นจะต้องมีอยู่ในการดำเนินงานตามระบบงานที่วางเอาไว้จนถึงจุดหมายปลายทางหรือ ความสำเร็จของงาน เมื่อเป็นเช่นนี้สังคมกับการบริหารจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ดังที่ ซิฟฟิน (Siffin) ได้กล่าวว่า หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะมี หากปราศจาก สังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจจะดำรงชีวิตอยู่ได้

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความ สำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งไปสู่ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็น ภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ใ้ได้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของ หน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้ งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมี ผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความ แตกต่างกันในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้ เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้ศึกษา การบริหารสถานศึกษา ของสมิซท์, และคนอื่น ๆ (Smith, et al., 1961) ในด้านการใช้เวลาใน การบริหารงาน และการใช้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของ ผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, หน้า8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพัง คนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงาน แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการ ที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหาร ที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ (2552, หน้า 10) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวางรากฐานชีวิตให้กับผู้เรียนได้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปัจจุบัน เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของรัฐ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผน กำหนดชีวิตดำเนินงาน ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

คุนทซ์, และโอดอนแนล (Koontz & O'Donnell, 1992) ได้เสนอแนวคิดความสำคัญของการบริหารว่า เป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก คือหน้าที่ในการบริหาร 4 ประการ คือการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการกำกับติดตามประเมินผล

คเนเชวิช (Knezevich, 1994, pp. 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ บทบาทแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วยดังนี้ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) เป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน 4) เป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ มีความสามารถในการตัดสินใจ 5) เป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจพฤติกรรมขององค์การ 6) เป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำ จะต้องนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของ

สถาบัน 7) เป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร วิธีนิเทศ เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) เป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร 9) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง 10) เป็นผู้แก้ปัญหา ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา 11) เป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำ ทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์ 12) เป็นผู้บริหารการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร 13) เป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล 14) เป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา 15) เป็นผู้ประเมินผู้บริหาร จะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) เป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ 17) เป็นประธานในพิธีการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทสำคัญในการบริหารงาน

روبินส์ (Robbins, 1997, p.11) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารที่ดีกับสถานศึกษาที่ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหาร ประสิทธิภาพสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารย่อมสูงกว่า

จากความสำคัญของการบริหารการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน หากระบบการบริหารจัดการไม่ดี จะเกิดผลกระทบกับทุกหน่วยงานในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา

ถวิล มาตรเลียม (2545, หน้า 20) กล่าวว่า สถานศึกษามีหน้าที่โดยบทบาทและศักยภาพโรงเรียน (potential school function) ที่จะต้องดำเนินการด้วยตนเอง และหรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นแสดงออกในรูปพฤติกรรมองค์กร (behavioral organization) เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายเงื่อนไขและเนื้อหาสาระของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้

กรมวิชาการ (2546, หน้า 13) ได้กล่าวถึงภารกิจของสถานศึกษาไว้ใน มาตรา 26 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่า ให้สถานศึกษาจัดประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของระดับและรูปแบบการศึกษา

ให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาส การเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนตามวรรคหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 27 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

กมล ภูประเสริฐ (2547, หน้า 5-6) กล่าวว่า สถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท มีภารกิจที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพที่คาดหวังไว้ตามระดับและประเภทของการศึกษานั้น คุณภาพที่คาดหวัง หมายถึง คุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ทักษะ ความสามารถ สุขภาพกายและจิต และคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งคาดหวังโดยการกำหนดในหลักสูตรคาดหวังโดยชุมชนและสังคม คาดหวังโดยสถานศึกษาเอง และคาดหวังโดยตัวผู้เรียนเอง ด้วยเหตุที่มีภารกิจหลักดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษา (ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่าย) จึงต้องพยายามดำเนินงานให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ให้จงได้ การดำเนินงานให้ได้ผลดังกล่าวต้องอาศัยการดำเนินการที่ถูกต้อง (อาศัยหลักวิชาการการศึกษา อาศัยการทำงานที่เป็นระบบ อาศัยความตระหนักว่าต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ) และอาศัยความตั้งใจจริง นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว สถานศึกษายังมีภารกิจรองอีกมากมาย เช่น ภารกิจทางด้านอาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน ธุรการและการเงิน บุคลากร ความสัมพันธ์กับชุมชน และภารกิจที่ต้องให้ความร่วมมือกับส่วนราชการอื่นๆ รวมทั้งองค์กรเอกชน ภารกิจเหล่านี้อาจถือได้ว่ามีส่วนสนับสนุนภารกิจหลักได้อย่างมาก ในการดำเนินงานของสถานศึกษา เราอาจแบ่งการดำเนินงานได้เป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการบริหาร และส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ บุคลากรในสถานศึกษาจึงถูกแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ฝ่ายบริหาร (ผู้บริหาร รอง/ผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าสาย เป็นต้น) และฝ่ายปฏิบัติการ (ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เป็นต้น) บุคลากรทั้งสองฝ่ายมิได้แบ่งออกจากกันอย่างเด็ดขาด เพราะบางคนต้องทำหน้าที่ทั้งสองฝ่าย เช่น หัวหน้าสายวิชาก็ยังทำหน้าที่สอนด้วย ประกอบกับแนวคิดในเชิงบริหารที่ต้องการให้การบริหารเป็นการ

บริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารงานของสถานศึกษาด้วย

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 280 - 317) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา ที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเจตนารมณ์ของการกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลอย่างเต็มที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 65, 66 และ 70 ยังกำหนดให้สถานศึกษาเป็นบุคคลมีสิทธิหน้าที่ตามที่กำหนด สถานศึกษานิติบุคคลสามารถเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้ จำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินได้ เป็นลูกหนี้ เจ้าหนี้ จำเลยได้และจะต้องมีการดำเนินกิจการหรือบริหารงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคลและงานบริหารทั่วไป มีขอบข่ายและภารกิจบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ แบ่งได้เป็น 12 ประการ ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัด ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ แบ่งได้เป็น 7 ประการ ดังนี้

2.1 การจัดทำและเสนอของงบประมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา และการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอ ของงบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ และการโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา และกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือมีปี

2.6 การบริหารบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณ และการจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล แบ่งได้เป็น 5 ประการ ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3 การเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.5 การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป แบ่งได้เป็น 19 ประการ ดังนี้

4.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

4.8 การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.10 การรับนักเรียน

4.11 การส่งเสริมและประสานงานจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตาม

- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.18 งานบริการสาธารณะ
- 4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

คิมบรูก, และเบอร์เก็ตต์ (Kimbrough, & Burlettd, 1995, p. 4) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาประกอบไปด้วยงานหลัก ๆ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารอาคารและสถานที่ การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน และการบริหารงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน

เซอร์จิโอวานนิ, และคนอื่น ๆ (Sergiovanni, et al., 1999, p. 175) ได้เสนอว่างานบริหารสถานศึกษามี 8 ประการ คือ 1) งานสัมพันธ์กับชุมชน 2) งานกิจกรรมนักเรียน 3) งานหลักสูตรและการสอน 4) งานบริหารบุคลากร 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานธุรการ 7) งานพัฒนาบุคลากร 8) งานประเมินผล

สรุปได้ว่า ขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา คือ ภารกิจของสถานศึกษาที่ต้องกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา สร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายบริหารทั่วไป ควบคู่กับการอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกโรงเรียนด้วย เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

สรายุทธ เศรษฐขจร (2546, หน้า 27 - 30) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใดๆ ขององค์การย่อมมาจากบทบาทนี้ที่สำคัญ เพราะเป็นเรื่องของการดำเนินการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การวางแผน (planning) หมายถึง การกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ หน้าที่ในการวางแผนนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์การ

1.2 การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การกำหนดจัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับคน เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงาน การพัฒนา และธำรงรักษาให้คนที่มีประสิทธิภาพอยู่กับองค์การ หน้าที่การจัดคนเข้าทำงานนั้นนับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานในอนาคต

1.4 การสั่งการ (directing) หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.5 การควบคุม (controlling) หมายถึง การกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนและในการจัดการต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการในการควบคุมงานของตนอยู่เสมอ

2. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน “คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ” เชื่อว่า ผู้บริหารทุกคนคงจะไม่ปฏิเสธคำกล่าวนี้ ซึ่งความสำเร็จในการบริหารองค์การนั้นจะต้องอาศัยตัวแปรที่สำคัญที่สุด คือ คน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคน ให้มีคุณภาพของคน สำหรับกลไกการสร้างคนเพื่อรักษาความสำเร็จที่ยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย

2.1 สร้างด้วยการทำลาย โดยธรรมชาติของคนมักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและมักจะไม่ทำอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมาหากไม่ได้รับการทำลาย การที่ผู้บริหารจะทำให้ทีมงานกล้าทำงานที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและความสำเร็จขององค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความท้าทายสมาชิกแต่ละคนให้เกิดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาตนเอง และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายได้

2.2 สร้างด้วยการตรวจสอบ การตรวจสอบงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามงานของทีมงานได้อย่างดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตรวจสอบการทำงานของงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องในลักษณะการให้คำปรึกษา และเสนอแนวทางในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างด้วยการตักเตือนแก้ไข เมื่อพนักงานมีผลงานในการทำงานดี ต้องให้กำลังใจ อาจจะเป็นรูปของการขึ้นเงินเดือน โบนัส ประกาศเกียรติคุณยกย่อง และความก้าวหน้าในอาชีพ ในทำนองเดียวกันหากพนักงานกระทำผิดต้องว่ากล่าวตักเตือน เพราะการตักเตือนคือการหวังดีต่อกัน

2.4 สร้างด้วยการให้เขาไปสร้างคนอื่น โดยการพัฒนาพนักงานทุกคนให้มีความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณธรรม จริยธรรม แล้วเปิดโอกาสให้เขาได้สอนคนอื่นบ้าง

3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาที่วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด และต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องรู้เหตุผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อการบริหารองค์การสำหรับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

3.1 เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ ในปัจจุบันผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูป และยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังผลักดัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์ และรวบรวมแนวคิดต่างๆ ในสังคม ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่นๆ

3.2 เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จและสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพจำเจของทรัพยากร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ยึดติด

3.3 เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสภาวะผู้บริหารต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์

3.4 เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารต้องกระตือรือร้นใฝ่รู้และปรับสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ

3.5 เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติ

3.6 เป็นผู้สนับสนุน ผู้บริหารต้องจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในองค์การและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำในส่วนของตนได้อย่างเต็มที่

4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารยุคใหม่ มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ และการบริหารที่ดีนั้นจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ บทบาทผู้บริหารด้านนี้ประกอบด้วย

4.1 เป็นผู้ตรวจสอบ มีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

4.2 เป็นผู้เผยแพร่ มีบทบาทในการส่งข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับจากภายนอก หรือจากหน่วยงานย่อยให้กับส่วนขององค์การเพื่อช่วยให้ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.3 เป็นโฆษก มีบทบาทในการส่งข้อมูลสารสนเทศไปยังภายนอกตามแผน และนโยบายขององค์การ

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 79) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการของสถานศึกษา

2. เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร โดยประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา

3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรของสถานศึกษา

4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

5. สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้และความสามารถ จัดทำหลักสูตรของสถานศึกษารวมทั้งบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

6. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ ของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

ธีระ รุญเจริญ (2548, หน้า 19 – 21) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาท ในการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการ ปฏิรูป การ เรียนของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้าง พลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การ ปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจน การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมี ความรักที่จะ เรียนรู้และ รู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอก โรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากร บุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนา โรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริม ให้ เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อ

สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนด นโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของคุณครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชน ทราบโดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2553, หน้า 31) กล่าวว่า หากศึกษาลักษณะของบทบาทที่ปรากฏอยู่ในสังคมให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่าบทบาทมีอยู่หลายรูปแบบ หลายลักษณะ คือ

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาทสังคม กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ เช่น ข้อกำหนดที่ว่าพ่อแม่ต้องอบรมเลี้ยงดูลูก ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยชอบ เป็นต้น

2. บทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่คนอื่น (ผู้เกี่ยวข้อง) คาดหวังว่าอยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ บทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังนี้มักจะสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด แต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ เพราะคนบางคนอาจมีการคาดหวังมากหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนได้รับทราบ

3. บทบาทตามอุดมคติของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคล ผู้อยู่ในตำแหน่งคิด และเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตน มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ต้องไปใส่ใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด และก็อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวัง

4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของเจ้าตัวผู้อยู่ในตำแหน่ง แต่อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมตามการคาดหวังของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่บทบาทนั้นไม่ตรงกับบทบาทตามความคิดของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเรา จะมีการเลือกรับรู้ และมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความเป็นจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์หลายอย่าง ดังนั้น เมื่อผู้อยู่ในตำแหน่งปฏิบัติบทบาทโดยแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ผู้ที่ได้พบเห็นอาจรับรู้พฤติกรรมหรือบทบาทนั้นในทางที่แตกต่างกันไป และอาจแตกต่างไปจากบทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่งด้วย

การดี อนันต์นาวิ (2552, หน้า 251-252) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการวางแผนการจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การบริหารชั้นเรียน การดูแล รักษาอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การดูแลสุขภาพของนักเรียน และในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ คือ

1. บริหารกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการ ให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย กำหนดข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ
2. ประสาน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่ ทรัพย์สินอื่น ของสถานศึกษา หรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการสถานศึกษา หรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณ ที่สถานศึกษา หรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตร ของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
6. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทำหน้าที่บริหารงานภายในสถานศึกษา เช่น การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การสั่งการ การตัดสินใจต่างๆ การบริหารจัดการด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานอาคารสถานที่ และด้านงานบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารสถานศึกษา และเพื่อสร้างคนให้มีคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

1. ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นคำแปลของคำ decision making ซึ่งนักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายไว้มากมาย มีทั้งความหมายที่แตกต่างกันและความหมายที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับความเชื่อและแนวคิดของแต่ละท่าน จึงขอเสนอความหมายที่นักการศึกษาไทยให้ไว้หลายทัศนะ เช่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 97) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกระหว่างทางเลือกที่คาดหวังว่าน่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจเพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจแล้วจึงจะนำไปปฏิบัติ

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเลือกเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น การตัดสินใจนี้บางท่านเรียกว่า การตัดสินใจสั่งการ

ประสาร หลิมวานิช (2549, หน้า 28) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การได้คิดและการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือการตกลงใจในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลายทางเลือก ซึ่งการตัดสินใจเลือกทางเลือกดังกล่าวถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร ที่จะใช้เหตุผลหรือประสบการณ์อย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ต้องการหรือพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 20) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ ภารกิจของนักบริหารที่จะต้องพิจารณาดำเนินการเพื่อคัดเลือกแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรภายใต้ความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการพิจารณาคัดเลือกนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 159) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การจะเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการณ์เป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมากถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เพราะผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจตลอดเวลา ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552, หน้า 155) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการในการเลือกตัวเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะตัวเลือกเหล่านั้นมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตัดสินใจ ช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้น การวางแผนในองค์การ การจัดทีมงาน การสั่งงาน การให้ความร่วมมือ และการควบคุม ล้วนแต่เกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับมีการตัดสินใจไปตามลำดับขั้น การตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อครูอาจารย์และนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เนื่องจากมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจมากมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ นอกจากนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผลจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วย คุณค่าของการตัดสินใจจึงเป็นเกณฑ์ประการหนึ่งของการประเมินประสิทธิผลของผู้บริหาร

วรรัตน์ เขียวไพรี (2553, หน้า 76) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดปัญหาและหาโอกาสในการแก้ปัญหา การทำการตัดสินใจรวมถึงความพยายามทั้งก่อนและหลังการเลือก ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเภท กระบวนการตัดสินใจ และเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 317) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดริคเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะตัวเลือกเหล่านั้นมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตัดสินใจช่วยให้การบริหารงานดีขึ้น การ

วางแผนในองค์การ การจัดทีมงาน การให้ความร่วมมือ และการควบคุมล้า่นแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 101) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการกำหนดทางเลือกในการดำเนินนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การให้ได้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกที่มีอยู่อย่างหลากหลาย

โดยสรุปความหมายทั้งหมดที่นักวิชาการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลายทางเลือก ให้เหมาะสมกับการบริหารงานหรือใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องใช้ประสบการณ์ เหตุผล และความรอบคอบประกอบกันในการตัดสินใจ

2. ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องกระทำทุกวัน แต่ละวันก็มีหลายเรื่อง แต่ผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลาวิเคราะห์ว่าทุกครั้งที่เขาตัดสินใจไปนั้นเป็นการตัดสินใจประเภทใด ซึ่งในความเป็นจริง การตัดสินใจในแต่ละครั้งของผู้บริหารมีเหตุผล ในการตัดสินใจมากขึ้น ดังนั้นจึงขอเสนอประเภทการตัดสินใจที่นักวิชาการได้แบ่งไว้ดังต่อไปนี้

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175) กล่าวว่า การตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็นประเภทต่างๆ ของการตัดสินใจ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการ การจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์ งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้จะไม่มีความชัดเจน

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่าง โครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มี

ความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

การ์ดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 159) ได้ศึกษาการแบ่งประเภทของการตัดสินใจของ ดรคเกอร์ (Drucker) ซึ่งมีความเห็นว่า โดยแท้จริงแล้วการตัดสินใจมี 2 ประเภทเท่านั้น คือ การตัดสินใจที่มีการจัดเตรียมการหรือโครงการล่วงหน้า (generic decision) และการตัดสินใจที่ไม่มีโอกาสเตรียมการล่วงหน้า (unique decision) และศึกษาการแบ่งประเภทของการตัดสินใจของ เซเลนี (Zeleny, 1982) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 2 วิธี คือ

1. การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่เกิดจากแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้งานที่คาดหวังโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของงาน ระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนผลงานที่คาดว่าจะได้รับเป็นประการสำคัญโดยอาศัยข้อมูลบางประการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ หมายถึง การตัดสินใจที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนเป็นสำคัญ เป็นการตัดสินใจภายใต้การยอมรับ และความพึงพอใจอันเกิดจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2553, หน้า 76) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจตามโปรแกรม (programmed decision) หมายถึง การตัดสินใจภายใต้กรอบของนโยบาย แนวทางวิธีการปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ตามแผนที่ตัดสินใจ ภายใต้กรอบของนโยบาย แนวทางวิธีการปฏิบัติงานและกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ตามแผนที่ใช้ประจำ มีความแน่นอนสูง ความเสี่ยงต่ำ ความเป็นไปได้ที่มีการตัดสินใจที่ล้มเหลวมีน้อย

2. การตัดสินใจไม่เป็นไปตามโปรแกรม (nonprogrammer decision) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ และปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นที่มีลักษณะเฉพาะ การตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่อาจขึ้นได้สูง

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 102) กล่าวว่า การตัดสินใจมีหลายประเภทซึ่งสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจได้หลายวิธี เช่น แบ่งแยกออกตามระยะเวลาที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ หรือแบ่งแยกออกตามสัดส่วนของอำนาจหน้าที่ แต่ในทางปฏิบัติมักแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การตัดสินใจตามโครงสร้างการทำงานตามปกติ หมายถึงการตัดสินใจในกิจวัตรที่ปฏิบัติเป็นประจำซ้ำๆ กันทุกวันตามกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติตามปกติ

2. การตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามโครงสร้างการทำงานตามปกติ หมายถึง การตัดสินใจครั้งเดียวแบบไม่ซับซ้อนและไม่เป็นไปตามโครงสร้างการทำงานตามปกติ ซึ่งตรงกันข้ามกับการตัดสินใจในวิธีแรก

จากทัศนะหรือความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน พอสรุปได้ว่า ประเภทของการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. การตัดสินใจที่มีความแน่นอน หมายถึง การตัดสินใจ ที่มีการกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบาย มีความแน่นอนสูง แต่มีความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสที่จะเกิดการล้มเหลวน้อย 2. การตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอน หมายถึง การตัดสินใจ ที่ผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ตัดสินใจไม่ทราบเหตุการณ์ที่แน่นอน มีความเสี่ยงและความล้มเหลวค่อนข้างสูง

3. ความสำคัญของการตัดสินใจ

เจลิมซัย ฮาญกัลลา (2545, หน้า 46) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์กรนั้นก็คือ การตัดสินใจ นับได้ว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกๆ คน การตัดสินใจเป็นกระบวนการซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ และการตัดสินใจที่ดีต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ หากไม่นำไปปฏิบัติเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น

เสาวรส มิตรปิยานุรักษ์ (2546, หน้า 6) การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย โดยมีผู้ตัดสินใจเป็นคนเลือก ซึ่งอาจทำได้ในทันทีแต่บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจต้องเข้าไปเกี่ยวกับกระบวนการแยกแยะ การวิเคราะห์ การประเมิน การเลือกและการวางแผน เพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติและร่างรายการทางเลือกเท่าที่หาได้ จากนั้นจึงปรับเปลี่ยนทางเลือกให้เป็นการกระทำ การตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจนับเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการจัดการทั้งหมดในชีวิตประจำวัน

สุรพล พุฒคำ (2546, หน้า 1-2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจ ดังนี้

1. การตัดสินใจทางการบริหาร เป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยน (dynamic process) ที่ใช้ในการแก้ปัญหาบางอย่างขององค์กร
2. การตัดสินใจเป็นแบบแผนของการกระทำที่พบในการบริหารอย่างมีเหตุผล (rational administration) ในทุกบทบาทหน้าที่ขององค์กร
3. ค่านิยม (values) เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ
4. รูปแบบการตัดสินใจแบบดั้งเดิม (classical decision-making model) จะใช้กลยุทธ์ความสำเร็จสูงสุดของเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะของแนวความคิด (ideal) เสียมากกว่าการอธิบายความเป็นจริงที่ต้องปฏิบัติ
5. การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการแก้ปัญหา

6. ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการเพิ่มขึ้น (incremental model) เป็นรูปแบบของการตัดสินใจ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความสับสน

7. กลยุทธ์การปรับตัวเป็นการตัดสินใจที่ต้องอาศัยความเป็นเหตุเป็นผลและความพึงพอใจด้วยวิธีการยืดหยุ่นและการใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจตามรูปแบบการเพิ่มขึ้น

8. กระบวนการที่มีความสมบูรณ์ที่สุด มิได้เกิดจากการตัดสินใจที่ดีที่สุดวิธีเดียว แต่จะมีวิธีหนึ่งที่มีความเหมาะสมที่สุดตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้น การเข้าถึงสถานการณ์จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสำคัญ

9. การตัดสินใจขององค์กรการมิได้ใช้วิธีการตัดสินใจโดยการใช้เหตุผลและผลแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งก็ใช้รูปแบบของการตัดสินใจอย่างไม่เป็นเหตุเป็นผล

10. ความไม่เป็นเหตุผลในการตัดสินใจมักจะถูกนำมาใช้กันอย่างมากมาย รูปแบบความขัดแย้งของเจนิส-แมน (Janis – Mann conflict model) จะอธิบายถึงความบกพร่องของการตัดสินใจ

11. บางครั้งการมีส่วนร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ แต่บางครั้งก็ไม่ใช้รูปแบบของฮอยและทาร์เทอร์ (Hoy – Tarter model) จะแนะนำว่าผู้บังคับบัญชาควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้เมื่อไร และอย่างไร

12. อันตรายประการหนึ่งของการตัดสินใจเป็นกลุ่มก็คือ ความคิดของกลุ่ม (group think) ที่ไม่สามารถแก้ไขให้มีความถูกต้องและไม่มีสิ่งใดจะมาหักล้างความคิดของกลุ่มได้

13. ความคิดของกลุ่มสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยทำความเข้าใจกับการตัดสินใจของกลุ่มและเข้าถึงโครงสร้างการตัดสินใจของกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

การตัดสินใจถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กรและกระบวนการบริหาร กริฟฟริน (Griffirhs, 1999 อ้างถึงใน โสภณ พวงสุวรรณ, 2546, หน้า 22) หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร โจนส์ (Jones, 1998 อ้างถึงใน โสภณ พวงสุวรรณ, 2546, หน้า 22) ทั้งนี้เพราะว่า ในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ดอนเนลลี กิบสัน, และอิวานชีวิช (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997, อ้างถึงใน โสภณ พวงสุวรรณ, 2546, หน้า 22) ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การตัดสินใจใดๆ นั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร และเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะนโยบายกฎระเบียบต่างๆ ที่จะนำมาใช้ รวมทั้งการวางแผนระยะยาวหรือการตัดสินใจ ในด้านที่เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ สำหรับโครงการต่างๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะการตัดสินใจถูกต้องสุขุม รอบคอบเท่านั้น ที่จะทำให้การบริหารงานเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การตัดสินใจเป็นกระบวนการซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ และการตัดสินใจที่ดีต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ หากไม่นำไปปฏิบัติเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น

4. ลักษณะของการตัดสินใจ

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175) ได้กล่าวถึง ลักษณะการตัดสินใจที่ดี จะมีปัจจัยประกอบด้วย

1. คุณภาพ ระบุการตัดสินใจขององค์กรจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อ การตัดสินใจนั้นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดี
2. ทันทเวลา การตัดสินใจจะต้องกระทำภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าตัดสินใจช้าไม่ทัน ก็อาจทำให้พลาดโอกาสสำคัญได้
3. การเป็นที่ยอมรับ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง
4. ความเหมาะสมเหมาะสมทางจริยธรรม การตัดสินใจในบางเรื่องคำนึงถึงความขัดแย้งในด้านต่างๆ ดังนั้นการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณธรรมที่ดีด้วย

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 21) ได้กล่าวถึง ลักษณะทั่วไปของการตัดสินใจว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในเชิงบริหารขององค์กร และมักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการบริหารอย่างแยกกันไม่ออก เช่น การวางแผน การบริหารงานบุคคล การสั่งการ เป็นต้น
 2. นักบริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่ต้องตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจของนักบริหาร ก็ต้องขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะต้องแก้ไขว่าเป็นอย่างไรมีปัจจัยอะไรมาเกี่ยวข้องด้วย และการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับโอกาสในการตัดสินใจอีกด้วย
 3. นักบริหารอาจมีการเบี่ยงเบน หรืออคติในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ ไม่ว่าจะด้านพฤติกรรม หรือในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจแก้ไขปัญหาขององค์กร
 4. นักบริหารต้องให้ความสำคัญในทุกด้านของกระบวนการตัดสินใจ
 5. บางโอกาสผู้บริหารอาจมีความผิดพลาดในการตัดสินใจ เช่น สภาพแวดล้อมขององค์กร หรืออาจไม่มีทางเลือกที่ดีกว่า หรือไม่มีโอกาสให้เลือก เป็นต้น
 6. การตัดสินใจอาจมีการเตรียมล่วงหน้าก็ได้ หรือไม่มีการเตรียมล่วงหน้าเลยก็ได้
 7. ผู้บริหารไม่ควรเสียเวลากับการตัดสินใจในแบบที่ไม่มีเหตุผลมากนัก
 8. ผู้บริหารอาจตัดสินใจที่สมเหตุสมผลหรืออาจตัดสินใจโดยไม่สมเหตุสมผลก็ได้
- ภาวดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 178) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการตัดสินใจเป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน ดังนี้
1. ค้นหา รวบรวมข้อมูลและสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์
 2. วิเคราะห์และประเมินข้อมูล เพื่อความเป็นไปได้ในการตัดสินใจ

3. อย่ามองอะไรด้านเดียว ผู้นำต้องมองการณ์ไกล มองกว้าง มองลึก นึกถึงอนาคตเป็นที่ตั้ง
4. ต้องมีความกล้าและมีใจป้ำกล้าที่จะได้กล้าที่จะเสีย ตามโอกาสหรือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น
5. เลือกจังหวะการตัดสินใจที่เหมาะสม บางครั้งน้ำขึ้นต้องรีบตัก ธุรกิจหรือการค้าคือสงคราม
6. การตัดสินใจสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเทศะ เมื่อมีอุปสรรคมาขวาง ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเป็นไปได้ ถือว่ามีการยืดหยุ่นได้
7. ต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพสูงสุด
8. ต้องมีการติดตามและประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อจะสามารถใช้เป็นแนวทางในโอกาสต่อไป

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551ก, หน้า 18-19) กล่าวว่า ลักษณะของการตัดสินใจที่ส่งเสริมแรงกดดันและทำให้ความยุ่งยากในการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ การขาดแคลนของโครงสร้างความไม่แน่นอนและความเสี่ยง และความขัดแย้ง

1. การขาดแคลนโครงสร้าง เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน อาจเป็นปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและไม่มีแผนที่จะใช้รับมือ ทำให้ผู้บริหารเกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา นั้น โดยทั่วไปประเภทของการตัดสินใจในการแก้ปัญหา มี 2 ลักษณะ ได้แก่ การตัดสินใจแบบโปรแกรม ซึ่งหมายถึง ปัญหาที่เคยเผชิญและได้รับการแก้ไขมาก่อน โดยมีคำตอบที่ชัดเจนและถูกต้องที่สามารถแก้ปัญหานี้ได้และการตัดสินใจแบบไม่ใช่โปรแกรม เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ และมีความซับซ้อนในการตัดสินใจซึ่งไม่มีผลลัพธ์ที่แน่นอน ทำให้ผู้ตัดสินใจต้องหาแนวทางในการกำหนดวิธีเพื่อใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา นั้น

2. ความไม่แน่นอนและความเสี่ยง ถ้าผู้บริหารมีข้อมูลที่แน่นอนในการตัดสินใจ โอกาสที่ผู้บริหารคาดการณ์หรือทำนายผลลัพธ์จากการกระทำของตนได้อย่างชัดเจนก็มีมากยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่บนสภาวะการณ์ของความแน่นอนเป็นหลัก ในทางกลับกันผู้บริหารอาจเผชิญกับความไม่แน่นอนได้ เมื่อมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทราบถึงผลลัพธ์ของการกระทำที่แตกต่าง ถึงแม้ตนเองจะมีความเชื่อมั่นก็ตาม แต่ก็ยังคงทำงานภายใต้ความไม่แน่นอนอยู่ดี

3. ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารต้องพิจารณาความกดดันที่ตรงกันข้ามจากแหล่งที่แตกต่างกันที่เกิดขึ้น 2 ระดับ ได้แก่ ความขัดแย้งทางจิตใจและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

สรุปได้ว่า ลักษณะของการตัดสินใจจะมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ตามเหตุการณ์และเวลา เมื่อมีอุปสรรคมาขวาง ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตาม

ความเป็นไปได้ ถือว่ามีการยืดหยุ่นได้ ซึ่งลักษณะของการตัดสินใจที่ดี ผู้ตัดสินใจต้องแสดงให้เห็นว่าผลของการตัดสินใจของตนเป็นที่ยอมรับและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

5. รูปแบบของการตัดสินใจ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 22) ได้กล่าวว่า รูปแบบของการตัดสินใจมี 2 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ความรู้สึกต่างๆ ของตนเองเป็นตัวตัดสินใจโดยมิได้ใช้หลักการและเหตุผล ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวแล้วแต่ความรู้สึกของผู้ตัดสินใจที่คิดว่าเหมาะสมเพียงใด หรือถูกต้องเพียงใด ซึ่งการตัดสินใจด้วยวิธีการนี้มักจะมีความแตกต่างกันไปเฉพาะแต่ละบุคคล

2. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเหตุผล หรือหลักเกณฑ์ หรือวิธีการที่แน่นอน มิใช่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก อารมณ์ของแต่ละบุคคล แต่เป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีหลักเกณฑ์โดยอาจใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ในการตัดสินใจ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 167) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจว่า มีหลักการ และแนวทางสำคัญๆ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (the rational model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลหรือเรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวตั้งเดิม เป็นรูปแบบที่เน้นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด โดยยึดหลักความเป็นเหตุผลอย่างสมบูรณ์ ใช้วิธีการเสาะหาและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมทั้งทางเลือกที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างสูงสุด มีกระบวนการตัดสินใจดังนี้

- 1) ระบุปัญหา
- 2) กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
- 3) ระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด
- 4) พิจารณาผลที่จะเกิดตามมาจากทางเลือกแต่ละอย่าง
- 5) ประเมินทางเลือกทั้งหมดว่ามีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

6) การปฏิบัติตามการตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติ

รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้ค่อนข้างเป็นอุดมคติ ซึ่งไม่มีการตัดสินใจใดที่หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งหมด จึงมีข้อจำกัดในการนำไปใช้

2. รูปแบบการตัดสินใจทางบริหาร (the administrative model)

การตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร ความพึงพอใจในทางเลือกจะเป็นประเด็นที่ต้องคำนึงถึง อาจจะเป็นมาตรฐานความพึงพอใจขั้นต่ำ ซึ่ง ไชมอน (Simon, 1977) เป็นคนแรกที่เสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ เพื่อ

หาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน

- 1) การตระหนักและระบุปัญหาที่ตัดสินใจ
- 2) วิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็น
- 3) กำหนดเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหา
- 4) พัฒนารูปแบบหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน
- 5) วางแผนปฏิบัติเมื่อตัดสินใจแล้ว

3. รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (the incremental model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือกลยุทธ์การเปรียบเทียบข้อจำกัดอย่างต่อเนื่อง มีจุดกำเนิดมาจากข้อจำกัดของตัวรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่แม้จะมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติมากก็ตาม แต่ในบางกรณีที่ไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจนและไม่สามารถคาดหมายผลที่จะได้รับ ดังนั้นการนำเสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารมาใช้มีข้อจำกัดอยู่มาก ลินด์บลอม (Lindblom) ได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความหลากหลาย สับสน ไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูง มีกระบวนการ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกจะเกิดขึ้นพร้อมกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวการวิเคราะห์ วิธีการ และจุดมุ่งหมาย
- 2) การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพ้องต้องกันโดยมาค่านึงถึงวัตถุประสงค์
- 3) จำนวนทางเลือกและผลที่ได้รับลดลงมาก จะเหลือเฉพาะการพิจารณาทางเลือกที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่
- 4) การวิเคราะห์ข้อจำกัดอยู่ที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม
- 5) เป็นวิธีใช้การเปรียบเทียบกับทางเลือกที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้

3. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (the mixed scanning model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานหรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยน เกิดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วนและไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้เพียงพอกับการตัดสินใจให้ทันเวลา เอทซิโอนี (Etzioni, 1964) เสนอแนวคิดให้สังเคราะห์และประยุกต์รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารและรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไปเข้าด้วยกัน ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานมีกระบวนการดังนี้

- 1) การศึกษานโยบายอย่างกว้างๆ ขององค์กรจะให้แนวทางในการใช้การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป
- 2) การตัดสินใจที่ดีจะให้ผลการตัดสินใจเป็นที่น่าพึงพอใจและมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

- 3) การหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาจะจำกัดอยู่เฉพาะที่ใกล้เคียงกับปัญหา
- 4) การวิเคราะห์ทางเลือกจะจัดทำไปบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ว่าข้อมูลสำคัญจะขาดหายไป
- 5) การเปรียบเทียบทางเลือกจะกระทำโดยนำเอาทฤษฎีและประสบการณ์มาผสมผสานกัน

4. รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (the garbage can model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะหรือการตัดสินใจในองค์การที่มีความสับสน โคลงเคลง, และคนอื่นๆ (Cohen, et al., 1990) ได้เสนอแนวคิดเพื่อช่วยให้องค์การที่สับสน วุ่นวาย ขาดระเบียบ และขาดความชัดเจนในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจอาจไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นในองค์การที่ต้องการตัดสินใจ จนกว่าปัญหาจะไปพ้องกับประสบการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีมาก่อน หากการตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับปัญหาขององค์การ ปัญหาต่างๆ ก็จะหมดไป รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะมีกระบวนการดังนี้

- 1) วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พึงพอใจและต้องการความสนใจในการแก้ปัญหา
- 2) เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ปัญหา ทุกๆ ปัญหาจะมีแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม
- 3) วิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์การ
- 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือกในโอกาสหรือระยะเวลาที่องค์การจะต้องทำการตัดสินใจ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552, หน้า 156 – 159) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจว่า มีหลักการและแนวทางสำคัญๆ 6 รูปแบบ ดังนี้

1. นิยามปัญหา (Identifying the Problem) ขั้นตอนแรกของการตัดสินใจปัญหาที่เป็นไปได้จะอยู่ระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ว่านักเรียนประมาณ ร้อยละ 70 จะมีความสามารถอ่านได้ตามระดับชั้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ จึงเกิดช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่ต้องการให้เกิด ถ้าอัตราการออกกลางคันของนักเรียนเพิ่มขึ้นกว่า ร้อยละ 25 ถ้านักเรียนและผู้ปกครองมีความไม่พอใจโรงเรียน ถ้าความไม่พร้อมของครูเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ถ้ามีหนังสือเล่มใหม่ออกมา และชั้นเรียนให้เวียนกันอ่านใน 12 เดือน และถ้าหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเสนอข่าวความบกพร่องในการปฏิบัติงานของโรงเรียน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจ ดังนั้นการอธิบายปัญหาจึงเป็นเรื่องยากกว่าที่ทุกคนคาดหวัง มีผู้เสนอขั้นตอนในการอธิบายปัญหาไว้ 4 ขั้นตอนคือ

- 1) วัดผลลัพธ์
- 2) เปรียบเทียบผลลัพธ์กับจุดประสงค์
- 3) พิจารณาความสำคัญของความแตกต่างจากการเปรียบเทียบตามข้อ 2.

4) สื่อความหมายแตกต่างไปสู่การบริหาร

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอขั้นตอนการกำหนดปัญหาไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ตีเนตตัวที่จะยอมรับปัญหา

2. ต้องพิจารณาาระดับของการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติจริงนั้นสามารถ

วัดได้

3. แบ่งปัญหาที่ยุงยากซับซ้อนออกมาเป็นปัญหาย่อยๆ แล้วกำหนดลำดับก่อนหลังกจากความเร่งด่วนของปัญหา

4. ต้อมีความชัดเจนในปัญหาลักษณะของอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และดูว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาใหญ่ขนาดไหนเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานเดิมที่เคยเป็นอยู่

2. ขยายตัวเลือก (generating alternatives) หลังจากที่ได้มีการอธิบายปัญหาและนิยามปัญหาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนก็จะขยายผลแต่ไม่ใช้การประเมินตัวเลือกที่กำหนดไว้ตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้จะนำมารวมกันไว้ โดยไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับก่อนหลังกเพราะจะมีลำดับขั้นตอนในการเลือกต่อไป ขั้นตอนนี้เป็นกรค่อยขจัดตัวเลือกที่จะทำให้การเลือกที่ดีที่สุดด้อยลง ผู้บริหารจึงต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่มาจากตัวเลือกเหล่านั้นว่าจะสามารถแก้ปัญหาก็ได้หรือไม่

3. ประเมินตัวเลือก (evaluating alternatives) การหาข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้ตัดสินใจเลือกต้องจำผลที่น่าจะเกิดขึ้นกับตัวเลือกทุกตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ

3.2 ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดคุณค่าของผลที่จะเกิดจากตัวเลือกแต่ละตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ

3.3 ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ในแต่ละตัวเลือก การประมาณค่าความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ในแต่ละตัวเลือกเปรียบเทียบกับตัวเลือกเหล่านั้น ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง เช่น ความแน่นอน ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอน เป็นต้น ภายใต้เงื่อนไขนี้ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจเชิงปริมาณมาช่วย โดยการเลือกเงื่อนไข 3 ประการ ดังนี้

- ความแน่นอน (certainty) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจรู้แน่ชัดว่าโอกาสที่ตัวเลือกแต่ละตัวจะส่งผลให้คืออะไร ดังนั้นผู้ตัดสินใจก็จะประมาณความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดจากตัวเลือกเหล่านั้น

- ความเสี่ยง (risk) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจประมาณค่าความน่าจะเป็นจากการเลือกตัวเลือกแต่ละตัว นั่นคือความสำเร็จอาจจะไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น 100% การทำนายที่เกิดขึ้นจึงเป็นความเสี่ยงของตัวเลือกเหล่านั้น

- ความไม่แน่นอน (uncertainty) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจไม่ทราบโอกาสที่จะเกิดผลของตัวเลือกเหล่านั้นเลย นั่นคือความสำเร็จและความล้มเหลวของตัวเลือกแต่ละตัวมีความใกล้เคียงกันและไม่ชัดเจน

4. ตัดสินใจเลือกจากทางเลือก (choosing an alternative) ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการตัดสินใจ คือการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีการประเมินไว้แล้วว่าจะเป็นตัวเลือกที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ตัวเลือกนั้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตัวเลือกอาจจะยากเมื่อผลที่ออกมาประเมินได้ว่าการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของตัว แบบของตัวเลือกมี 5 แบบ ได้แก่

4.1 ตัวเลือกที่ดี เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะให้ค่าของผลลัพธ์ที่เป็นบวก และมีโอกาสต่ำที่จะให้ค่าของผลลัพธ์เป็นลบ

4.2 ตัวเลือกที่เป็นกลาง เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะมีผลเป็นบวกหรือเป็นลบ

4.3 ตัวเลือกผสม เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะมีผลออกมาเป็นบวกหรือลบ

4.4 ตัวเลือกที่ไม่ดี เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะให้ผลทางบวกและมีโอกาสสูงที่จะให้ผลทางลบ

4.5 ตัวเลือกที่ไม่แน่นอน เป็นตัวเลือกที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถจะวัดโอกาสความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ได้เลย

5. การนำการตัดสินใจไปใช้ (implementing the decision) เมื่อมีการตัดสินใจโดยการเลือกตัวเลือกต่างๆ มาแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไปคือ นำตัวเลือกมาใช้ ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ในองค์กร (โรงเรียน) ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงบุคคลอื่นๆ ก่อนจะนำผลการตัดสินใจไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีทักษะทั้งด้านการแก้ปัญหาและการขยายการตัดสินใจไปยังผู้ได้รับผลกระทบ

6. การประเมินการตัดสินใจ (evaluating the decision) กระบวนการตัดสินใจไม่ใช่จบเพียงแค่นำผลการตัดสินใจมาใช้เท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินความสำเร็จของการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เป็นวิธีการเดียวที่จะใช้ประเมินความสำเร็จ ถ้าผลการประเมินขัดแย้งกับจุดประสงค์ กระบวนการตัดสินใจจะต้องดำเนินการซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบว่าควรเปลี่ยนแปลงตัวเลือก หรือวิธีการนำมาใช้ หรือการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์เป็นเรื่องจำเป็นกว่า ตัวอย่าง เช่น อาจเป็นไปได้ที่จุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นไม่เป็นไปตามสภาพจริง และไม่มีเหตุผล ตัวเลือกทำให้การตัดสินใจประสบความสำเร็จ สถานการณ์เช่นนี้ทำให้ต้องเข้มงวดกับการให้ความสำคัญของการตรวจสอบจุดประสงค์ด้วย เว้นแต่ว่าจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นทุกฝ่ายยอมรับ และตรงตามการปฏิบัติทุกระดับ ถ้าเป็นเช่นนี้ก็จะต้องตรวจสอบประสิทธิผลของการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง

วราวัฒน์ เขียวไพรี (2553, หน้า 79) กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจ ว่าเป็นรูปแบบของการตัดสินใจของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งมีลักษณะของรูปแบบรวม 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจของบุคคล ผู้บริหารจะมีรูปแบบการตัดสินใจแบบใดจะขึ้นอยู่กับลักษณะ 2 ลักษณะ คือ 1) วิธีการคิดของผู้บริหาร (way of thinking) เป็นผู้ใช้เหตุผลหรือเป็นผู้ใช้สัญชาตญาณ 2) ความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจสถานการณ์ที่กำกวมไม่ชัดเจนได้มากหรือน้อย เพื่อนำลักษณะทั้ง 2 แบบมาพิจารณาร่วมกันจะได้รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 4 แบบ คือ

1.1 รูปแบบมีเหตุผลและทิศทาง (directive style) การตัดสินใจจะคำนึงถึงผลลัพธ์ ตัดสินใจรวดเร็ว ดังนั้นจึงรับรู้ข้อมูลไม่มากนัก

1.2 รูปแบบวิเคราะห์ (analytic style) การตัดสินใจมีการวิเคราะห์สถานการณ์ ประเมินโอกาส และความเสี่ยงก่อนจึงทำการตัดสินใจแก้ปัญหา

1.3 รูปแบบแนวคิด (conceptual style) การตัดสินใจใช้ประสบการณ์ มองทางเลือกและผลของทางเลือกหลายทาง เน้นการมองระยะยาว

1.4 รูปแบบพฤติกรรม (behavioral style) การตัดสินใจจะพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคน จึงเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. รูปแบบการตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มมีรูปแบบการตัดสินใจ 3 รูปแบบ ดังนี้

2.1 การระดมสมอง (brainstorming) เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนแสดงความคิดเห็น และหลอมรวมเป็นข้อคิดเห็นของกลุ่ม โดยไม่วิจารณ์โจมตีซึ่งกันและกัน

2.2 เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นการรวบรวมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม ทำการสรุปผลมาจากแบบสอบถาม และนำผลสรุปนี้ไปประชุมกับผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งเพื่อตัดสินใจครั้งสุดท้าย

2.3 เทคนิคกลุ่มนอมินอล (nominal group technique) เป็นการรวบรวมบุคลากรจากต่างแผนก ต่างระดับ เพื่อเสนอข้อคิดเห็นในการประชุม จากนั้นจึงสรุปเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

จากรูปแบบที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า รูปแบบของการตัดสินใจนี้เป็นการอธิบายทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้ประกอบการตัดสินใจ รูปแบบของการตัดสินใจ รวมทั้งมโนทัศน์ของการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่เป็นเหตุเป็นผลกัน การที่จะตัดสินใจใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ของแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้เลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด

6. กระบวนการตัดสินใจ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 12) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ คือ ความสอดคล้องและการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมควรสร้างให้เกิดขึ้น กล่าวคือ

1. ความเชื่อใจและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. จัดให้มีระบบสื่อสารแบบเปิดและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยกลุ่ม

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

5. ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง สนใจและเปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

6. การยอมรับซึ่งกันและกันในการทำงาน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 22-23) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา ขั้นตอนแรกของการตัดสินใจคือต้องกำหนดปัญหาเสียก่อน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจปัญหา ลักษณะของปัญหา ขอบเขตของปัญหา การรู้จักปัญหาที่มา กระบวนการขององค์กรอาจจะมีจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้

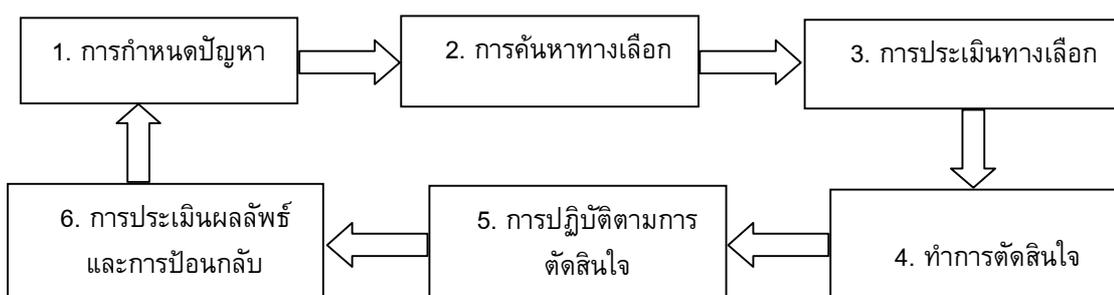
2. การค้นหาทางเลือก เป็นการพิจารณาหาทางเลือกมากกว่าหนึ่งทางเลือก

3. การประเมินทางเลือกที่ได้ค้นหามาด้วยการประเมินทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพหรือด้วยการทดสอบ ทดลอง หรือการวิจัยวิเคราะห์ เป็นต้น

4. การตัดสินใจจากการประเมินในข้อ 3

5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ

6. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ



ภาพ 2 กระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล

ที่มา: สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 22-23)

การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ยังสามารถจำแนกได้อีก 2 แบบคือ

1. การตัดสินใจที่ได้มีการเตรียมกันมาก่อนล่วงหน้า (programmed decision making) มักจะเป็นการตัดสินใจที่ส่วนหนึ่งเป็นการตัดสินใจของตนเอง ตัดสินใจไปตามนิสัย วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็นกฎระเบียบ หรือ วิธีการดำเนินงาน ซึ่งเป็น

ลักษณะที่เข้าใจง่าย จำเจบ่อยๆ จนกระทั่งเราสามารถคาดเดาได้ถึงความสำเร็จ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำวัน หรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ทำการตัดสินใจ สามารถกำหนดวิธี และคาดหมายผลของการตัดสินใจได้

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้มีการเตรียมไว้ล่วงหน้า (non programmed decision making) มักจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ปรากฏขึ้นบ่อยนัก ชั่วครั้งชั่วคราว เป็นการทดสอบความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรง ว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ได้มีการเตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างไร กล่าวคือ การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจที่ตรงกันข้ามกับแบบแรกที่กำลังกล่าวมา คือ การตัดสินใจไม่สามารถนำเอาผลของการตัดสินใจในอดีตหรือการตัดสินใจในครั้งก่อนมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจ แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารแต่ละคนที่จะตัดสินใจ

สมคิด บางโม (2551, หน้า 175) กล่าวว่า การตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่ผิดพลาดควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหามาวินิจฉัยเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมาเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

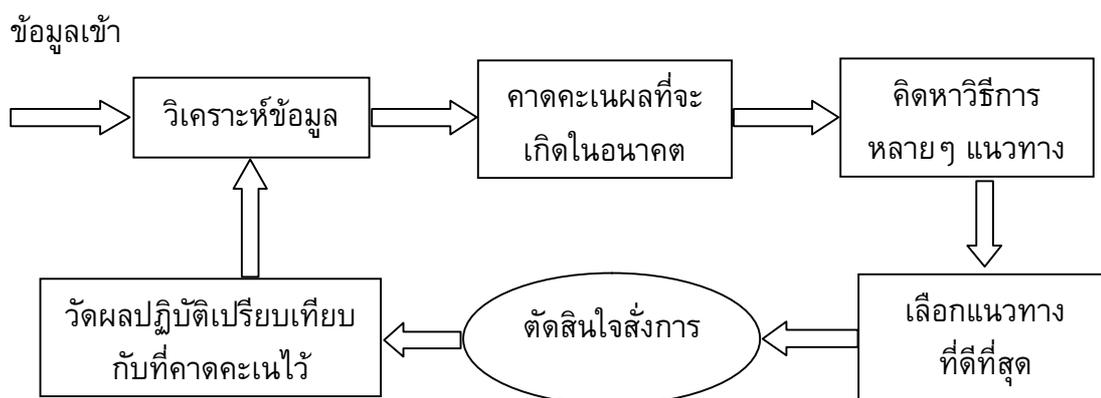
2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้นๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายทาง

4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5. ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ

6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น



ภาพ 3 กระบวนการตัดสินใจ

ที่มา: สมคิด บางโม (2551, หน้า 175)

ฮิลล์ (Hill, 1980, p. 22) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดปัญหา ด้วยการรวบรวมข้อมูลและสรุปด้วยวิธีการ ทั้งการศึกษาเอกสาร การสอบถาม และการพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยประการต่างๆ
 2. การระบุทางเลือก ด้วยการกำหนดขอบเขตทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการทำรายการทางเลือกต่างๆ
 3. การประมาณค่าทางเลือก ด้วยการพิจารณาผลระยะสั้นๆและระยะยาว ระบุความเสี่ยง ระบุค่าตอบแทน เป็นต้น
 4. การนำเทคนิคต่างๆ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ ด้วยการนำแนวความคิดรูปแบบและเทคนิคต่างๆ เช่น ทฤษฎีเกม (Game Theory) แขนงการตัดสินใจ (decision tree) ฯลฯ มาช่วยตัดสินใจ
 5. การตัดสินใจด้วยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดทางเลือกเดียว
 6. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ มอบความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การติดตามและประสานการดำเนินงาน
- روبินส์ (Robbins, 2005, pp.65-67) เสนอแนะกระบวนการตัดสินใจมี 6 ขั้นตอนคือ

1. ค้นหาความต้องการที่จะตัดสินใจ
2. กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ
3. ให้น้ำหนักค่าคะแนนกับเกณฑ์ที่กำหนด
4. พัฒนาทางเลือกที่มีหลายทาง
5. ประเมินทางเลือก

6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp.321-330) ได้เสนอข้อวิเคราะห์ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

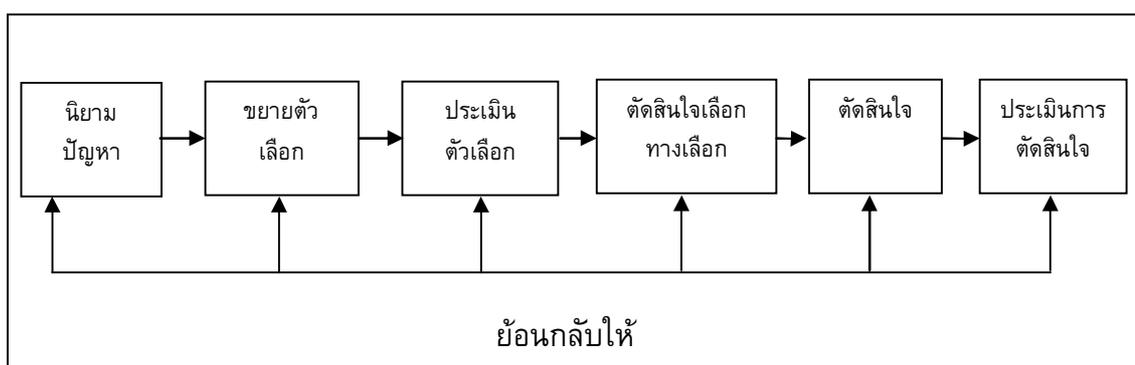
1. การกำหนดประเด็นปัญหา
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. การกำหนดเกณฑ์การแก้ปัญหาที่พึงพอใจ
4. การพัฒนาแผนในการดำเนินการ
5. การเริ่มต้นดำเนินการตามแผน

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ ว่ามีขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

1. นิยามปัญหา (Identifying the Problem)
2. ขยายตัวเลือก (Generating Alternatives)
3. ประเมินตัวเลือก (Evaluating Alternatives)
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choosing an Alternative)
5. การนำการตัดสินใจไปใช้ (Implementing the Decision)
6. การประเมินการตัดสินใจ (Evaluating the Decision)

และดรักเกอร์ ได้อธิบายต่อไปว่า การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจที่เป็นไปได้ยากกว่าเลือกระหว่างผิดและถูก อย่างดีที่สุดก็เป็นการเลือกระหว่างค่อนข้างถูกต้องและค่อนข้างผิด

ตามที่มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเป็นจำนวนมากนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและใช้รูปแบบขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจของดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p.76) ที่ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 4 กระบวนการตัดสินใจของ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker)

ที่มา: ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76)

สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการใช้เหตุผลของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจให้เกิดความสอดคล้องและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การบริหารงานที่ทำให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด ในบางครั้งการตัดสินใจก็เป็นไปได้ยากที่จะเลือกว่าระหว่างถูกหรือผิด อย่างดีที่สุดคือเลือกระหว่างค่อนข้างถูกหรือค่อนข้างผิด ซึ่งหากได้ทำการตัดสินใจแบบเป็นขั้นตอนอาจทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดและส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก รูปแบบในการตัดสินใจมีพื้นฐานมาจากความมีเหตุผล ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ นิยามปัญหา ขยายตัวเลือก ประเมินตัวเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือก นำการตัดสินใจไปใช้ และประเมินการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ

1. การนิยามปัญหา

1.1 ความหมายของการนิยามปัญหา

สุริยะ เจียมประชาชนรากร, และคนอื่นๆ (2549, หน้า 178) กล่าวว่า การนิยามปัญหา คือ การระบุปัญหาหรือชี้ให้เห็นชัดว่าอะไรคือปัญหาหรือปัญหาคืออะไร เป็นที่กล่าวกันโดยทั่วไปว่า การระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องเป็นการแก้ไขปัญหาได้แล้วครั้งหนึ่ง

กัลณพัฒน์ รัศมีเมฆินทร์ (2551, หน้า 36) กล่าวว่า การนิยามปัญหา คือ ขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการ ทั้งยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรแยกแยะความแตกต่างระหว่าง “อาการที่แดงออก” กับตัวปัญหาที่แท้จริง ก่อน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องคอยสังเกต รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นค้นหาสาเหตุดังกล่าว ก่อนระบุปัญหาที่แท้จริง อย่างถูกต้องแม่นยำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551ข, หน้า 68) กล่าวว่า การนิยามปัญหา หมายถึง การเสาะหาผสมผสานแนวคิดใหม่เพื่อใช้แก้ปัญหาในการตัดสินใจแก้ปัญหา อาจมีทางเลือกวิธีเดียว หรือหลายวิธีผู้บริหารต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว หรือใช้หลายๆ วิธีพร้อมกัน เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด

สุนทร โครบรรเทา (2551, หน้า 63) กล่าวว่า การนิยามปัญหา หมายถึง การระบุและตรวจสอบปัญหาผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดประเด็นปัญหาที่ชัดเจนว่าปัญหานั้นมีประเด็นอะไรต้องตัดสินใจ ต้องเข้าใจอาการของปัญหาในขั้นตอนของการกำหนดประเด็นปัญหา ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมของปัญหาวิจักษ์สาเหตุของปัญหา กำหนดประเด็นปัญหาที่จะเป็นต้องตัดสินใจแก้ไข

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552, หน้า 157) กล่าวว่า การนิยามปัญหา คือ ขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ ปัญหาที่เป็นไปได้จะอยู่ระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่

ต้องการ ตัวอย่างเช่น ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ว่านักเรียนประมาณ ร้อยละ 70 จะมีความสามารถอ่านได้ตามระดับชั้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ จึงเกิดช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่ต้องการให้เกิด ถ้าอัตราการออกกลางคันของนักเรียนเพิ่มขึ้นกว่า ร้อยละ 25 ถ้านักเรียนและผู้ปกครองมีความไม่พอใจโรงเรียน ถ้าความไม่พร้อมของครูเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ถ้ามีหนังสือเล่มใหม่ออกมา และชั้นเรียนให้เวียนกันอ่านใน 12 เดือน และถ้าหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเสนอข่าวความบกพร่องในการปฏิบัติงานของโรงเรียน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจ ดังนั้นการอธิบายปัญหาจึงเป็นเรื่องยากกว่าที่ทุกคนคาดหวัง มีผู้เสนอขั้นตอนในการอธิบายปัญหาไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. วัดผลลัพธ์
2. เปรียบเทียบผลลัพธ์กับจุดประสงค์
3. พิจารณาความสำคัญของความแตกต่างจากการเปรียบเทียบตามข้อ 2.
4. สื่อความหมายแตกต่างไปสู่การบริหาร

จูลีไรต์ จูลจักรวัฒน์ (2558, หน้า 5) กล่าวว่า การนิยามปัญหา คือ กระบวนการให้ได้มาซึ่งปัญหาหรือโอกาส เพื่อนำมาบรรจุในวาระของนโยบาย การแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสังคม และเรียกร้องโดยตรงต่อผู้กำหนดนโยบาย อาจนำข้อเรียกร้องนั้นมากำหนดเป็นประเด็นปัญหานโยบาย เพื่อบรรจุในวาระนโยบายต่อไป

เฮลลิกเกิล, และโซลคัม (Hellriegel, & Slocum, 2004, p. 18) กล่าวว่า การนิยามปัญหา คือ การวินิจฉัยปัญหาให้ถูกต้องก่อนตัดสินใจใดๆ ควรกำหนดนิยามปัญหาและขอบเขตให้ชัดเจนรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์การเข้ามามีส่วนร่วมของคนเหล่านั้น

ดริคเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การนิยามปัญหา หมายถึง ลำดับแรกต้องรู้ว่าปัญหาคืออะไร จำเป็นต้องให้ผู้เรียนค้นหาปัญหาจากบทอ่าน โดยอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 101) กล่าวว่า การตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ในการที่จะลดอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ขั้นตอนแรกของการกระบวนการลดปัญหาอุปสรรค คือ การนิยามปัญหาให้ชัดเจนเพราะถ้าไม่สามารถชี้ชัดถึงปัญหา ก็ไม่สามารถจัดปัญหานั้นได้

จากความหมายของการนิยามปัญหา ที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าการนิยามปัญหา คือ ขั้นตอนแรกของการกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลที่เป็นสาเหตุของปัญหาก่อนระบุปัญหาที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจขั้นตอนต่อไป หากมีการระบุถึงปัญหาได้อย่างชัดเจนก็จะทำให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

1.2 ความสำคัญของการนิยามปัญหา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 92) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถระบุให้ได้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงขององค์กร ถ้าผู้บริหารสามารถระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างชัดเจน โอกาสที่จะก้าวข้ามไปสู่ขั้นตอนต่อไปในกระบวนการตัดสินใจก็จะง่ายขึ้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 157) กล่าวว่า ความสำคัญของการนิยามปัญหา คือ การระบุถึงปัญหาที่มีอยู่ไม่ใช่เรื่องอย่างที่เคยพบมา ถ้าปัญหาถูกระบุไปในทางที่ผิด การตัดสินใจใด ๆ ก็แล้วแต่จะกลายเป็นการแก้ไขปัญหามากกว่าการตัดสินใจ

เย็นใจ เลหาวิช, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 45) กล่าวว่า ความสำคัญของการนิยามปัญหา คือ โจทย์ หรือปัญหาที่ได้รับในงานออกแบบมาศึกษาพิจารณาให้เข้าใจถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและทำการกำหนด ขอบเขตการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมไม่กว้างหรือแคบจนเกินไป

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 198) กล่าวว่า ความสำคัญของการนิยามปัญหา คือ การรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นที่หนึ่งนี้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดขอบเขตของปัญหา รวมถึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ

อุทุมพร จามรมน, และคนอื่นๆ (2553, หน้า 35) กล่าวว่า ความสำคัญของการนิยามปัญหา คือ กระบวนการตัดสินใจถ้าไม่มีปัญหาที่ไม่มีความจำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจสิ่งที่ควรระมัดระวังคือปัญหาที่เป็นไปได้จะอยู่ระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ต้องการ

เทอร์บาน (Turban, 1999, pp. 45-46) กล่าวว่า ขั้นตอนการนิยามปัญหานี้ ผู้ที่ประสบปัญหาควรที่จะทราบถึง ต้นเหตุของปัญหา ว่าปัญหาเริ่มต้นมาจากอะไร รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ในขั้นพื้นฐานเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ นั่นคือ จุดประสงค์ขององค์กรมีทิศทางไปทางไหน ขั้นต่อมาควรที่จะสำรวจและตรวจสอบในกระบวนการของปัญหาว่ามีต้นสายปลายเหตุมาอย่างไร เมื่อทราบปัญหาเราควรกำหนดในตัวของปัญหาให้ชัด เป็นการเฉพาะเจาะจง เพื่อหาจุดเริ่มต้น พร้อมทั้งแบ่งระดับชั้นของปัญหา หากว่าปัญหานั้นอาจเกิดเป็นปัญหาแทรกซ้อนขึ้นใหม่ในระหว่างแก้ปัญหา สุดท้ายในขั้นตอนแรกเราต้องประกาศบอกถึงปัญหาอย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้ทุกคนในสมาชิกขององค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาในทิศทางเดียวกัน

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 322) กล่าวว่า การนิยามปัญหาเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญลำดับแรกของกระบวนการตัดสินใจ ถ้าปัญหามีความสลับซับซ้อนจึงต้องแตกออกเป็นปัญหาย่อย ๆ และปัญหาย่อยแต่ละปัญหาก็ต้องใช้วงจรของการตัดสินใจและใช้ข้อแนะนำ 2 ประการในการกำหนดประเด็นปัญหามี่ดังนี้ ประการแรก การกำหนดปัญหาที่ใกล้เคียงตัวและประการที่สอง การกำหนดปัญหาที่เป็นระยะยาว

ดริคเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถระบุได้ว่าสถานการณ์ที่กำหนดได้สิ่งใดเป็นปัญหา ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับความคาดหวังของปัญหา

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนต่อมาที่มีความสำคัญของกระบวนการตัดสินใจ เพราะเป็นแนวทางไปสู่การแก้ปัญหาต่อไป หากนิยามปัญหาถูกต้องก็จะสามารถทำในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ปัญหาที่เกิดขึ้นมีทั้งความซับซ้อน การเกิดปัญหาแทรกซ้อน หากข้ามขั้นตอนการนิยามปัญหาไปก็อาจจะทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงกับความต้องการ

1.3 ขอบข่ายในการนิยามปัญหา

สุรพล พุฒคำ (2546, หน้า 6) กล่าวว่า แหล่งทรัพยากรที่สำคัญของการบริหาร คือ คน (people) เงิน (money) อำนาจหน้าที่ (authority) และวัสดุครุภัณฑ์ (materials) กระบวนการที่เป็นเหตุผลของการตัดสินใจคือ ความรู้สึกนึกคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรในการที่จะค้นหาความต้องการของบุคคล การตอบสนองสิ่งอำนวยความสะดวกและเงิน ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับความยากลำบากในการกำหนดนิยามปัญหาที่จะต้องได้รับการพิจารณาเลือกและปฏิบัติการ โดยใช้วงจรการดำเนินการ (action cycle) ของกระบวนการตัดสินใจ

ชาญชัย อาจินสมจาร (2548, หน้า 80) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหา ช่วยเน้นความสนใจไปยังปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าการสื่อความหมายไม่เปิด ปัญหายังไม่ถูกนำไปแก้ไข

สุริยะ เจียมประชาชนรากร, และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 178) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหาผู้บริหารจะต้องรู้ปัญหาและเข้าใจธรรมชาติของปัญหาเป็นอย่างดี รวมทั้งรู้ว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาด้วย โดยทั่วไปปัญหาประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ หรือส่วนประกอบหลายส่วน ซึ่งการจะแก้ไขปัญหา ที่ประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ หรือส่วนประกอบต่าง ๆ ด้วยวิธีการเดียวย่อมเป็นไปได้ ปัญหาบางปัญหาอาจจำเป็นต้องแก้ไขหรือควรแก้ไขส่วนประกอบเพียงบางส่วน ในบางกรณีสาเหตุของปัญหาเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ คือ สาเหตุของปัญหาหนึ่งอาจเป็นปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่ก็ได้ การวิเคราะห์ปัญหา จึงมีความสำคัญต่อการนิยามปัญหาในอันที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้ลึกซึ้งละเอียดถี่ถ้วนก่อนที่จะกำหนดได้ว่าส่วนประกอบส่วนไหนของปัญหาจำเป็นต้องแก้ไข หรือส่วนประกอบส่วนไหนควรแก้ไขบ้าง ต่อจากนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องโดยรวบรวมข้อมูลที่ต้องการสำหรับการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และได้เพียงพอสำหรับการสร้างทางเลือก ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่และสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 50) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหา ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ตื่นตัวที่จะยอมรับปัญหา
2. ต้องพิจารณาระดับของการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติจริงนั้นสามารถวัดได้
3. แบ่งปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนออกมาเป็นปัญหาย่อยๆ แล้วกำหนดลำดับก่อนหลังจากความเร่งด่วนของปัญหา
4. ต้องมีความชัดเจนในปัญหาในลักษณะของอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร และดูว่าปัญหานั้นเป็นปัญหาใหญ่ขนาดใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานเดิมที่เคยเป็นอยู่

ปราชญา กล้าผจญ (2551, หน้า 21) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหา เป็นเทคนิคหนึ่งในการสร้างทางเลือก ซึ่งมีแนวคิดในการดำเนินการดังนี้

1. ให้สมาชิกกลุ่มเสนอความเห็นให้ได้มากที่สุด
2. ควรปล่อยให้แต่ละคนได้คิดอย่างเป็นอิสระมากที่สุด แม้ว่าความคิดบางข้ออาจใช้ไม่ได้ในความเป็นจริงก็ตาม
3. ในการเสนอความคิดเห็นไม่ควรเปิดโอกาสให้เกิดการวิจารณ์ เนื่องจากจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจในการเสนอความคิดเห็น
4. เมื่อได้ความคิดที่หลากหลายพอแล้ว จึงค่อยรวบรวมและปรับปรุงเป็นทางเลือกที่ใช้ได้ในการปฏิบัติจริง

โรบบินส์ (Robbins, 2003, p. 50) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่เราต้องการจะให้เป็น

ซางนิง (Changing, 2004, para. 2) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหา ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พึงพอใจ และต้องการความสนใจในการแก้ปัญหา
2. เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ปัญหาทุกๆ ปัญหาจะมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
3. วิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือกในโอกาส หรือระยะเวลาที่องค์กรจะต้องทำการตัดสินใจ

เฮลลิเกิล, และโซลคัม (Hellriegel, & Slocum, 2004, p. 19) กล่าวว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหานอกจากกระบวนนิยามปัญหาแล้ว ผู้ตัดสินใจต้องระบุตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยการร่างรายชื่อทุกคนที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่มี

อำนาจในการตัดสินใจ แผนกที่อาจได้รับผลกระทบเรื่องงาน จากนั้นประเมินว่าต้องการปรึกษากับใครเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนและมีมิตรภาพที่ดี

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายในการนิยามปัญหานั้นเน้นที่ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้สาเหตุของปัญหา ต้องวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน หากสามารถทำการวิเคราะห์ในปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะถือว่ากระบวนการแก้ปัญหาได้สำเร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว เมื่อวิเคราะห์ปัญหาแล้วจึงจะสามารถทำในขั้นตอนต่อไปได้ เพราะสาเหตุของปัญหาบางปัญหาอาจนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่สามารถรวบรวมมาได้ ประกอบด้วย 1) มีการสำรวจและวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันปัญหาสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน 2) การวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาโดยคำนึงถึงข้อจำกัดขององค์กร เช่น กำลังคนงบประมาณ 3) มีการรวบรวมข้อมูลของปัญหาเพื่อใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา 4) พิจารณาปัญหาได้ครอบคลุมเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหมด 5) ความเข้าใจในการกำหนดประเด็นปัญหาได้ถูกต้อง 6) ความสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับคณะครูในสถานศึกษา 7) บุคลากรในสถานศึกษายอมรับในกระบวนการตัดสินใจซึ่งกันและกันในการบริหารงาน ทั้ง 4 กลุ่มงาน และ 8) มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การขยายตัวเลือก

2.1 ความหมายของการขยายตัวเลือก

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การขยายตัวเลือก หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่จะนำมาแก้ปัญหาให้ได้ผลตามความต้องการ โดยไม่มีผลกระทบเกิดขึ้นตามมาจนควบคุมไม่ได้ ต้องประชุมและเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ค้นหา กำหนดทางเลือก และนำเสนอทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นพร้อมข้อดี ข้อเสีย ข้อควรระวัง ผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากนั้นดำเนินการเปรียบเทียบทางเลือกทั้งหมดและตัดออกให้เหลือน้อยที่สุด การไม่ตัดสินใจ การทิ้งปัญหาเอาไว้เป็นวิธีการตัดสินใจที่เร็วที่สุดของการตัดสินใจทั้งหมด อย่าไปเชื่อว่าการทิ้งปัญหาเอาไว้ แล้วหวังว่าเมื่อเวลาผ่านไป ปัญหาจะแก้ได้ด้วยตัวของมันเอง ซึ่งมันอาจจะจริง แต่ไม่มีใครรู้ว่าต้องใช้เวลานานเท่าไร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 54) กล่าวว่า การขยายตัวเลือก หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะขยายผลแต่ไม่ใช้การประเมินตัวเลือกที่เลือกไว้ที่มีความเป็นไปได้จะนำมารวมกันไว้ โดยไม่จำเป็นจะต้องเรียงลำดับก่อนหลังเพราะจะมีลำดับขั้นตอนในการเลือกต่อไป ขั้นตอนนี้เป็นกรค่อยๆ จัดตัวเลือกที่จะทำให้การเลือกที่ดีที่สุดด้อยลง ผู้บริหารจะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่ตามมาจากตัวเลือกเหล่านั้นว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552, หน้า 157) กล่าวว่า หลังจากที่ได้มีการอธิบายปัญหาและนิยามปัญหาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนก็จะขยายผลแต่ไม่ใช้การประเมินตัวเลือกที่

กำหนดไว้ ตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้จะนำมารวมกันไว้ โดยไม่จำเป็นจะต้องเรียงลำดับก่อนหลังเพราะจะมีลำดับขั้นตอนในการเลือกต่อไป ขั้นตอนนี้เป็นกรอขจัดตัวเลือกที่จะทำให้การเลือกที่ดีที่สุดด้อยลง ผู้บริหารจึงต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่มาจากตัวเลือกเหล่านั้นว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 199) กล่าวว่า การขยายตัวเลือก หมายถึง การวิเคราะห์หาทางเลือกที่คาดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ทางเลือกเหล่านั้นอาจเกิดจากการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเกิดจากประสบการณ์เดิม ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถกำหนดทางเลือกเหล่านั้น จากการระดมความคิดจากกลุ่มผู้ร่วมงานด้วย

พลันเกต, และแอ็ตเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1994, pp. 135 - 139) กล่าวว่า การขยายตัวเลือก หมายถึง ขั้นตอนต่อไปของผู้บริหารควรพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลง หรือให้ประโยชน์สูงสุด ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านี้เมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรเบิร์ต, และเชนิสโตปเซอร์ (Robert, & Christopher, 2001, p. 45) กล่าวว่า การขยายตัวเลือก หมายถึง การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทางจะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจน และทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่เหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหามักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การขยายตัวเลือก หมายถึง การค้นหาทางเลือกหลังจากการพิจารณาปัญหาแล้ว ผู้บริหารพยายามคิดหาแนวทางในการตัดสินใจ นี่ต้องการความคิดริเริ่มใหม่ๆ หมายถึงการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดใหม่และผลที่ได้แปลกใหม่

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความหมายของการขยายตัวเลือก หมายถึง การนำตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้มารวบรวมไว้ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องเรียงลำดับก่อนหลัง แต่ทางเลือกที่จะนำมาใช้ในการขยายตัวเลือกควรเป็นทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาได้ ในการขยายตัวเลือกไม่จำเป็นที่ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว สามารถขอความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้ที่มีความสามารถหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าได้ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารขยายตัวเลือกให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ความสำคัญของการขยายตัวเลือก

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 93) กล่าวว่า ความสำคัญของการขยายตัวเลือก คือ ผู้บริหารหรือผู้ที่ต้องทำการตัดสินใจต้องกำหนดทางเลือกที่สามารถใช้แก้ปัญหาได้

สมาน อัครภูมิ (2549, หน้า 132) กล่าวว่า ความสำคัญของการขยายตัวเลือก คือ ขั้นตอนในการศึกษาเรียนรู้สภาพปัญหาของทางเลือกที่มีอยู่และที่คนอื่นใช้ ศึกษาผลการวิจัยและหลักวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อขยายตัวเลือก หรือชุดของทางเลือกที่จะนำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เสร็จแล้วเลือกทางเลือก หรือชุดของทางเลือกที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

สุริยะ เจียมประจักษ์นรากร, และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 180) กล่าวว่า การขยายตัวเลือกคือสิ่งสำคัญ จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจจะมีขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีทางเลือก โดยปกติการวิเคราะห์ปัญหาและรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการตัดสินใจก่อน ๆ ย่อมทำให้รู้ได้แล้วว่าทางเลือกที่เป็นไปได้อะไรบ้าง อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องสร้างจินตนาการกำหนดทางเลือกอื่นๆ ทั้งที่เป็นไปได้และไม่ได้เพิ่มขึ้นอีก เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งในบางครั้งการรอคอยก็เป็นทางเลือกที่ไปได้อีกทางหนึ่ง เพราะปัญหาบางปัญหาเพียงแต่รอให้เวลาผ่านไปอีกระยะหนึ่งโดยไม่ต้องทำอะไร เหตุการณ์ก็จะคลี่คลายไปในทางที่ดีโดยไม่ต้องแก้ปัญหาเลยก็ได้

วิเชียร วิทญ์อุดม (2550, หน้า 158) กล่าวว่า ความสำคัญของการขยายตัวเลือก คือ การหาหนทางแก้ปัญหา โดยพัฒนามาจากปัญหาและคำนึงถึงผลของแนวทางเลือกที่หามาได้ นั่นคือการวิเคราะห์ความเกี่ยวเนื่องของสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่จะมาพัฒนาทางเลือกให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยจะต้องเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถเป็นไปได้กับการแก้ปัญหาและพัฒนาทางเลือกและพิจารณาหาหนทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหานั้น ๆ

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 199) กล่าวว่า ในขั้นตอนการขยายตัวเลือกเพื่อการแก้ปัญหานี้ ข้อมูลข่าวสารเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่ต้องพิจารณาเพื่อใช้ในการกำหนดทางเลือก คือ ข้อมูลนั้นต้องถูกต้อง เกี่ยวข้องกับปัญหา และมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์

อลัน (Alan, 2006, p. 23) กล่าวว่า การตัดสินใจจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับประเด็นที่กำลังพิจารณา และพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นจะมีผลกระทบอย่างไรต่อเป้าหมายขององค์กร การขยายตัวเลือกของปัญหาจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า ความสำคัญของการขยายตัวเลือก คือ มีการค้นหาทางเลือกที่ได้มีแนวทางไว้ก่อนแล้วผู้บริหารดำเนินตามแนวทางนั้นได้เลย เพราะในอดีตเคยมีปัญหาย่างนี้เกิดขึ้นมาแล้ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการขยายตัวเลือก คือ การหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยต้องใช้การพิจารณาจากทางเลือกที่ได้เก็บรวบรวมมาได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ แต่ในบางครั้งการรอคอยก็เป็นทางเลือกอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งอย่างไรก็ตามต้องวิเคราะห์ทางเลือกที่รวบรวมมาได้ให้เหมาะสมกับปัญหาเสียก่อน

2.3 ขอบข่ายของการขยายตัวเลือก

สุรพล พุฒคำ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจของขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนแรก การวิเคราะห์เพื่อขยายตัวเลือกจะเป็นขั้นตอนการจำแนกปัญหา (classification of the problem) ว่าเป็นปัญหาที่ถูกต้องหรือไม่หรือเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ต้องการพัฒนา อีกทั้งได้กล่าวถึงความไว้วางใจและสถานการณ์ (trust and situations) ที่ว่าการพิจารณาเพียงครั้งเดียวจะเกิดขึ้นได้ถ้าการดำเนินงานในการแก้ปัญหาประสบความสำเร็จและได้แยกแยะสถานการณ์ ได้ดังนี้

1. สถานการณ์ของความเป็นประชาธิปไตย (democratic situations) เป็นการตัดสินใจ ที่เกิดจากการเห็นพ้องต้องกันหรือยอมรับในเสียงส่วนใหญ่
2. สถานการณ์ของความขัดแย้ง (confliction situations) เป็นการตัดสินใจอยู่ในขอบเขตแห่งการยอมรับภายนอก และมีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานเพียงเล็กน้อย มีขอบเขตจำกัดของการมีส่วนร่วมอันจะนำไปสู่ความไม่แน่นอนในสวัสดิการขององค์การ
3. สถานการณ์ของการขาดความร่วมมือ (no collaborative situations) การตัดสินใจไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ร่วมงานและผู้ร่วมงานก็ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว การตัดสินใจจะอยู่ในขอบเขตแห่งการยอมรับภายในซึ่งลักษณะของการเข้าร่วม ควรจะเป็นการหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความไม่พอใจ เพราะผู้ร่วมงานขาดความสนใจ
4. สถานการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stake-holder situations) ผู้ร่วมงานเป็นผู้มีส่วนได้เสีย แต่มีความเชี่ยวชาญน้อยมากการเข้าร่วมมามีส่วนร่วมจะมีข้อจำกัดและเกิดขึ้นได้ยากเกิดความเบื่อหน่ายและการตัดสินใจจะถูกดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่ผู้ร่วมงาน ในที่สุดก็จะนำไปสู่ความคับข้องใจและการตั้งตนเป็นศัตรู
5. สถานการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (expert situations) ผู้ร่วมงานไม่ได้เป็นผู้ได้เสียในผลผลิต แต่มีความรู้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้ร่วมงานควรจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจไม่ควรที่จะต้องมีการแบ่งแยก แต่ควรเป็นไปในลักษณะของเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้จะอยู่ในสถานการณ์ของผู้บริหารในอันที่จะค้นหาการตัดสินใจที่มีคุณภาพ

นอกจากนั้นได้กล่าวถึงแนวถึงความคิดหลักของรูปแบบขอบเขตแห่งการยอมรับ (zone of acceptance) ที่มีการตัดสินใจบางอย่างที่จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับโดยที่ผู้ร่วมงานไม่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์โดยตอบคำถาม 2 ข้อต่อไปนี้ (สุรพล พุฒคำ, 2546, หน้า 37)

1. คำถามเกี่ยวกับความเกี่ยวข้อง ถามว่าผู้ร่วมงานเป็นบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับผลผลิตหรือไม่

2. คำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ถามว่าผู้ร่วมงานสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาได้หรือไม่ ถ้าตอบว่า “ใช่” กล่าวคือผู้ร่วมงานเป็นทั้งผู้มีส่วนได้เสียในผลผลิตและเป็นผู้เชี่ยวชาญ การเกี่ยวข้องควรเป็นการปรับปรุงแก้ไขการตัดสินใจ

3. คำถามเกี่ยวกับความไว้วางใจ ถามว่าผู้ร่วมงานสามารถที่จะไว้วางใจต่อการตัดสินใจที่ให้ประโยชน์แก่องค์กรได้หรือไม่ ถ้าไว้วางใจการเข้ามาเกี่ยวข้องก็จะมีความเข้มข้นต่อความพยายามที่จะพัฒนาการตัดสินใจของกลุ่มได้ดีที่สุด ถ้าเป็นผู้มีส่วนได้เสียอย่างเดี๋ยวมืดได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ การเข้ามาเกี่ยวข้องควรเป็นบางโอกาสและเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องจำกัด

ในการพิจารณาครั้งแรกนั้น หลังจากจำแนกปัญหาได้แล้วจึงค่อยมากำหนดความสำคัญของปัญหาการตัดสินใจควรจะเริ่มต้นจากปัญหาที่ถูกต้องและเป็นประเด็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุง สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นจะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการคัดเลือกว่ามีความเกี่ยวข้องกับปัญหา มีความสำคัญต่อปัญหา และมีความเหมาะสมกับกาลเวลา

อาคม วัตโรสง (2547, หน้า 136) กล่าวว่า ขอบข่ายของการขยายตัวเลือกคือ ผู้บริหารเริ่มจะรับรู้ทางเลือกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารโดยทั่วไปที่ขาดประสบการณ์จะมองเห็นการตัดสินใจเพียงสองทาง ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการตัดสินใจว่าจะให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนมากแค่ไหน การตัดสินใจก็อาจมีแค่สองทางคือให้มีส่วนร่วมมากกับน้อย ซึ่งตามความเป็นจริงมีมากกว่านี้ เช่น เลื่อนการตัดสินใจจนกว่าจะมีข้อมูลเพียงพอ หรือผู้บริหารอาจนำเสนอแนวทางใหม่ขึ้นมาอภิปรายกับนักเรียนที่คัดค้าน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดต้องมีทางเลือกสามหรือสี่ทางหรือมากกว่า และจะต้องวิเคราะห์ทางเลือกด้วยความระมัดระวัง โดยใช้ทั้งจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

สุริยะ เจียมประชาชนรากร, และคนอื่นๆ (2549, หน้า 179) กล่าวว่า การขยายตัวเลือกเป็นวิธีการที่อาจนำมาใช้เพื่อช่วยในการขยายตัวเลือกซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป มี 2 ประเภท คือ

1. เปรสโตร์มมิ่ง (Brainstorming) วิธีการนี้คือ การระดมความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มบุคคลให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีหลักเกณฑ์อยู่ 4 ประการ ดังนี้

1.1 ไม่มีการพิจารณาตัดสินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ที่มีผู้เสนอขึ้นมาว่าถูกหรือผิด หรือเป็นจริงได้หรือไม่

1.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เสนอขึ้นมาทั้งหมด

1.3 คำหนึ่งถึงปริมาณความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพียงอย่างเดียว ยังมี การเสนอความคิดเห็นมากก็จะยังเป็นผลดี

1.4 ความคิดเห็นที่เสนอขึ้นมาอาจซ้ำซ้อนกันได้ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มเติม แนวความคิดเห็นเป็นการสนับสนุนหรือแก้ไขปรับปรุงข้อคิดเห็นที่บุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเสนอไว้ แล้ว

2. ซินเนคติกส์ (Synectics) เป็นวิธีการที่ใช้กิจกรรมกลุ่มแบบหนึ่ง มีลักษณะ เหมือนกับ เปรสโตอรัมมิ่ง คือสมาชิกของกลุ่มทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้อย่าง กว้างขวาง ซึ่งความคิดเห็นที่เสนอนั้นไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นอันเกิดจากการใช้สติปัญญา มี เหตุผล หรือเป็นความคิดเห็นที่ใช้อารมณ์และไม่มีเหตุผลต่างก็มีความสำคัญต่อวิธีการนี้ทั้งสิ้น แต่ทั้งนี้การใช้อารมณ์และความไม่มีเหตุผลย่อมเป็นไปตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้แล้วอยู่ดี

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 199) กล่าวว่า ในการพิจารณาตัวเลือกนั้น มี ข้อควรคำนึงถึง คือ ตัวเลือกที่จะกำหนดนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และ วัตถุประสงค์ขององค์การ และการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ไม่เร่งรีบจนเกินไป และไม่ล่าช้า จนเกินไปในการกำหนดตัวเลือก และต้องมีความรอบคอบ เพราะตัวเลือกที่เกิดขึ้นก่อนอาจไม่ใช่ ตัวเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหา

โรบบินส์ (Robbins, 2005, p.50) กล่าวว่าขอบข่ายของการขยายตัวเลือกเป็น เรื่องของการกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาน้อยแตกต่างกันไปตามความสำคัญ โดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการขยายตัวเลือก เป็น วิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่ได้ผลที่ดีที่สุด แต่การขยายตัวเลือก จำเป็นที่จะต้องอาศัยตัวเลือกที่หลากหลาย และเป็นทางเลือกที่มีเหตุมีผลเหมาะสมกับปัญหา นั้นด้วย เพื่อไม่ให้เกิดการตัดสินใจในครั้งนั้นเป็นการตัดสินใจที่พลาดหรือล้มเหลว อีกนัยหนึ่ง ขอบข่ายของการขยายตัวเลือก ต้องวิเคราะห์ทางเลือกด้วยความระมัดระวัง โดยใช้ทั้ง จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ใ้บุคคลากรในสถานศึกษาจัด กลุ่มประชุมย่อยเพื่อช่วยหาข้อมูลแต่ละตัวเลือก 2) การศึกษาข้อมูลจากตัวเลือกในการ บริหารงานอย่างเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน 3) การตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารงานโดยคำนึงถึง ศักยภาพและความเป็นไปได้ 4) การตัดสินใจขยายตัวเลือกโดยคำนึงถึงปริมาณงานและ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารงาน 5) การตัดสินใจสับเปลี่ยนบุคลากรในสถานศึกษามีการ ขยายตัวเลือก เช่น พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ ของบุคลากรสับเปลี่ยน 6) เปิดโอกาสใ้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ขยายตัวเลือกแก้ปัญหาในการบริหารสถานศึกษา 7) ติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจและพิจารณาตัวเลือกในการบริหารสถานศึกษา และ8) มีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน / อบรมเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกพัฒนาสถานศึกษา

3. การประเมินตัวเลือก

3.1 ความหมายของการประเมินตัวเลือก

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง วิธีการที่จะทำให้รู้ว่าในแต่ละทางเลือกมีข้อดี ข้อเสีย หรือผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นตามมาหรือไม่ สามารถศึกษาได้จากเอกสารต่างๆ ที่หน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เอกสารหรือข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ สัญญาก่อสร้าง เทศบัญญัติ รายการก่อสร้างและข้อกำหนดทางด้านวิศวกรรม นโยบายของหน่วยงาน ประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ ทางเลือก สถิติและรายงานที่ผ่านมาของหน่วยงาน การอภิปรายเพื่อถกเถียงประเด็นปัญหา การสังเกตจากงานจริง เป็นต้น แหล่งข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะมีรายละเอียดมากมายที่จะช่วยให้การกำหนดรายละเอียดของแต่ละทางเลือก มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

อาคม วัดโธสง (2547, หน้า 137) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องประเมินทางเลือก โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ซึ่งในการประเมินทางเลือกจะต้องอาศัยหลักการทางคณิตศาสตร์ที่รวบรวมข้อมูลและแสดงผลต่อเนื่องที่เกิดจากการตัดสินใจ ดังนั้นหลักการทางสถิติและการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะต้องนำมาใช้ ในการประเมินทางเลือกต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่แน่นอน ไม่แน่นอน และเสี่ยงรวมทั้งผลได้และผลเสีย

สมยศ นาวิการ (2250, หน้า 52) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง เมื่อรู้ว่าอะไรคือปัญหาและทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากพอ จะต้องพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะมีหลายทางให้เลือก ในการหาทางเลือกต่างๆ นี้ นอกจากอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้ว ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย จะทำให้ได้ทางเลือกหลายๆ ทาง

วิภาดา กุปตานนท์ (2551, หน้า 199) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติของแต่ละตัวเลือก และผลที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามตัวเลือกแต่ละทาง

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552, หน้า 158) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก คือ การหาข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจเลือกต้องจำผลที่น่าจะเกิดขึ้นกับตัวเลือกทุกตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ
2. ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดคุณค่าของผลที่จะเกิดจากตัวเลือกแต่ละตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ

3. ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ในแต่ละตัวเลือก

การประมาณค่าความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ในแต่ละตัวเลือกเปรียบเทียบกับตัวเลือกเหล่านั้น ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง เช่น ความแน่นอน ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอน เป็นต้น ภายใต้เงื่อนไขนี้ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจเชิงปริมาณมาช่วย โดยการเลือกเงื่อนไข 3 ประการ ดังนี้

1. ความแน่นอน (certainty) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจรู้แน่ชัดว่าโอกาสที่ตัวเลือกแต่ละตัวจะส่งผลให้คืออะไร ดังนั้นผู้ตัดสินใจก็จะประมาณความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดจากตัวเลือกเหล่านั้น

2. ความเสี่ยง (risk) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจประมาณค่าความน่าจะเป็นจากการเลือกตัวเลือกแต่ละตัว นั่นคือความสำเร็จอาจจะไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น 100% การทำนายที่เกิดขึ้นจึงเป็นความเสี่ยงของตัวเลือกเหล่านั้น

3. ความไม่แน่นอน (uncertainty) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจไม่ทราบโอกาสที่จะเกิดผลของตัวเลือกเหล่านั้นเลย นั่นคือความสำเร็จและความล้มเหลวของตัวเลือกแต่ละตัวมีความใกล้เคียงกันและไม่ชัดเจน

อลัน (Alan, 2006, p. 23) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง การประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่จะตามมาของแต่ละตัวเลือก ซึ่งในการประเมินตัวเลือกนี้อาจมีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์มากมาย ซึ่งรวมไปถึงซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ต่างๆ ด้วย

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง การพิจารณาผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทางเลือกการพยากรณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากทางเลือกต่างๆ แล้วพิจารณาโดยการตอบคำถามว่า ข้อมูลรายละเอียดในแต่ละทางเลือกนั้นครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ และเป็นปัจจุบันหรือไม่ ทางเลือกนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ และอะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นถ้าหากดำเนินตามทางเลือกนั้น บางครั้งผู้บริหารไม่อาจพยากรณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นดังนั้นจึงมีการวางแผนที่เรียกว่าแผนตามสถานการณ์

จาวิส (Jarvis, 2011, para. 2) กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การตัดสินใจ พิจารณาจุดดีจุดเด่นและจุดอ่อนแต่ละทางเลือก แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

มิลเลอร์ (Miller, 2014, para. 23). กล่าวว่า การประเมินตัวเลือก หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้ตัดสินใจต้องตัดสินใจที่กำหนดไว้เบื้องต้นคิดถึงภาพรวมองค์ประกอบกำหนดทางเลือกหนึ่งให้อยู่เหนือทางเลือกอื่นแล้วทำการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความหมายของการประเมินตัวเลือก คือ การประเมินทางเลือก โดยยึดวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง เช่น สถานการณ์ที่แน่นอน ไม่แน่นอน และความเสี่ยงรวมทั้งผลได้และ

ผลเสียด้วย ซึ่งต้องอาศัยทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ดำเนินการตัดสินใจ

3.2 ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก

ชัยเสฐฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 93) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ เป็นขั้นตอนวิเคราะห์เลือกโดยใช้เกณฑ์และการชั่งน้ำหนักซึ่งกำหนดขึ้น โดยให้คะแนนแต่ละแห่งที่ได้แสดงรายการและนามคะแนนเพื่อให้เห็นคะแนนที่แตกต่างกันของแต่ละแห่ง

วิเชียร วิทญูตม (2550, หน้า 159) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ ทางเลือกแรก que เลือกเอาไว้แล้วจะต้องนำมาประเมินผลแล้วเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ ซึ่งในการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งขึ้นมาแก้ปัญหา ผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นจะต้องออกมาเป็นที่น่าพอใจ และทำให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนาได้น้อยที่สุด หากมีการประเมินผลถึงแนวทางเลือกต่างๆ ก็จะต้องมีการพัฒนาทางเลือกก่อนโดยการสร้างกระบวนการสืบเสาะหาข้อมูลให้มีเพียงพอที่จะใช้การวิเคราะห์ทางเลือกได้ หลังจากนั้นก็จะมาประเมินผลลัพธ์ให้ได้ออกมา แต่ในทางตรงกันข้ามหากขาดข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์ทางเลือก ก็มักจะอาศัยปัจจัยส่วนตัวหรือบุคลิกภาพของผู้นั้นเป็นผู้ตัดสินใจ

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 199) กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการประเมินตัวเลือก ควรจะมีเกณฑ์เบื้องต้นที่จะใช้สำหรับการพิจารณาตัวเลือกแต่ละทาง คือ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีความง่ายในการปฏิบัติ มีการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน และไม่มีผลกระทบจากทางเลือกนั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

เสนาะ ดีเยาว์ (2551, หน้า 25) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ เพราะทางเลือกแต่ละทางที่กำหนดอาจมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาที่ต่างกัน ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด

เดสส์เลอร์ (Dessler, 2000, pp. 97-98) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ ขั้นตอนในการพิจารณาและประเมินตัวเลือกที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ตัวเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเชื่อได้ว่าจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ การที่ผู้บริหารมีทางเลือกหลายทางเลือก ทางเลือกบางข้อเป็นไปได้สูง บางข้อถูกต้องและดีแต่เป็นไปได้ยาก ผู้บริหารควรทำการวางแผนว่าหากมีสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นจะแก้ไขอย่างไร และพิจารณาว่าแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ตามที่พยากรณ์ไว้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ในอนาคตแนวโน้มจะเป็นอย่างไรและผู้บริหารเตรียมอะไรไว้บ้างเพื่อแก้สถานการณ์ที่อาจไม่เป็นอย่างที่คาดหวังหรือพยากรณ์ไว้

ตินโต (Tinto, 2010, para. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ เมื่อทางเลือกต่างๆ มีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแล้วต้องพิจารณาเกณฑ์ต่างๆ ด้วยความละเอียดรอบคอบแล้วแสดงให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกให้ปรากฏเด่นชัด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ ขั้นตอนในการพิจารณาหรือวิธีการทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจะนำมาซึ่งการแก้ปัญหาได้ แต่อย่างไรก็ตามในการประเมินตัวเลือกต้องอาศัยข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อให้การตัดสินใจ ที่ได้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3.3 ขอบข่ายของการประเมินตัวเลือก

จันท์เพ็ญ แซ่ตู้ (2545, หน้า 101) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินตัวเลือก คือ การเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ และปัจจัยต่างๆ ที่กำหนดไว้ก่อนหน้า สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่าแต่ละทางเลือกตอบสนองความพอใจปัจจัยที่ถูกพิจารณาว่าสำคัญมากน้อยแค่ไหน ทางเลือกไหนไม่สามารถตอบสนองความพอใจปัจจัยที่เราพิจารณาว่าสำคัญที่สุดแล้วทางเลือกนั้นสามารถตัดออกไปได้ในทันที การกระทำเช่นนี้จะทำให้เรามีเวลาเปรียบเทียบเฉพาะทางเลือกที่อยู่ภายในขอบเขตที่ระบุไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน อัสวภูมิ (2549, หน้า 132) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินตัวเลือก คือ ขั้นตอนในการศึกษา เรียนรู้สภาพปัญหาของทางเลือกที่มีอยู่และที่คนอื่นใช้ ศึกษาผลการวิจัยและหลักวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดทางเลือก หรือชุดของทางเลือกที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เสร็จแล้วเลือกทางเลือก หรือชุดของทางเลือกที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

สุริยะ เจียมประชาชนรากร, และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 180) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินตัวเลือก คือ ผู้บริหารจะต้องประเมินผลของทางเลือกแต่ละทางว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน โดยต้องคำนึงถึงเป้าหมายและทรัพยากรขององค์กร ทั้งนี้โดยกำหนดค่าใช้จ่ายและรายได้ที่จะได้รับ พิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางตลอดจนพิจารณาว่าทางเลือกนั้นๆ จะช่วยแก้ปัญหาได้ดีแค่ไหน ในบางครั้งผู้บริหารอาจใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ประเมินทางเลือกได้ แต่การประเมินทางเลือกที่มีการวิเคราะห์เป็นระยะจะช่วยให้การพยากรณ์สมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ในบางกรณีการประเมินทางเลือกจำเป็นต้องมีการทดลองเพื่อพิจารณาว่าทางเลือกใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการประเมินทางเลือก ผู้บริหารจะเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขส่วนต่างๆ ของปัญหาได้ดีที่สุด โดยที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดด้วย เมื่อได้ประเมินทางเลือกแล้วผู้บริหารจะจัดลำดับทางเลือกต่างๆ ไว้เพื่อการตัดสินใจขั้นต่อไป การจัดลำดับอาจจัดตามความมากน้อยคือมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด หรือจัดการตามลักษณะ “ใช้หรือไม่ใช้” “ได้หรือไม่ได้”

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 45) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินตัวเลือก คือ ในการประเมินตัวเลือกนั้น ควรจะมีการหาข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งมีดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจเลือกต้องนำผลที่น่าจะเกิดขึ้นกับตัวเลือกทุกตัวทั้งด้านบวก และด้านลบ

2. ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดคุณค่าของผลที่จะเกิดจากตัวเลือกแต่ละตัวทั้งด้านบวกและด้านลบ

3. ผู้ตัดสินใจเลือกต้องวัดความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ในแต่ละตัวเลือก การประมาณค่าความคล้ายคลึงกันของผลลัพธ์ที่ผู้ตัดสินใจจะต้องตัดสินใจและเปรียบเทียบตัวเลือกเหล่านั้น

สมคิด บางโม (2551, หน้า 25) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินตัวเลือก คือ ในการประเมินตัวเลือกนั้นมีดังนี้

1. ความแน่นอนของข้อมูลเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจรู้แน่ชัดโอกาสที่ตัวเลือกแต่ละตัวจะส่งผลให้คืออะไร

2. ความเสี่ยงของข้อมูลเมื่อผู้ตัดสินใจประมาณค่าความน่าจะเป็นจากการเลือกตัวเลือกแต่ละตัว นั่นคือความสำเร็จอาจจะไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น

3. ความไม่แน่นอน จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจไม่ทราบโอกาสที่จะเกิดผลของตัวเลือกเหล่านั้นเลย นั่นคือความสำเร็จและความล้มเหลวของตัวเลือกแต่ละตัวมีความใกล้เคียงกันและไม่ชัดเจน

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 101) กล่าวว่า ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลายๆ แนวทาง แต่ละแนวทางจะถูกจัดลำดับความสำคัญและแจกแจงไว้อย่างชัดเจน และก่อนที่จะตัดสินใจในตัวเลือก ผู้บริหารควรคำนึงถึงข้อจำกัด 5 ประการ ดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านขอบเขตอำนาจหน้าที่ ซึ่งในตัวเลือกที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมแล้ว แต่ผู้บริหารในระดับที่กว่าอาจจะเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ได้

2. ข้อจำกัดทางด้านชีวภาพ ซึ่งตัวเลือกบางอย่างอาจไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานบางคนที่มีข้อจำกัดทางชีวภาพ เช่น ในเรื่องเพศ เป็นต้น

3. ข้อจำกัดทางด้านกายภาพ ซึ่งในบางตัวเลือกอาจไม่เหมาะสมกับสภาพทางด้านร่างกายของผู้ปฏิบัติงาน

4. ข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยี บางตัวเลือกอาจไม่เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ใช้

5. ข้อจำกัดทางด้านเศรษฐกิจ บางตัวเลือกอาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก และเกินขีดความสามารถขององค์กรที่จะให้การสนับสนุนได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการประเมินตัวเลือก คือ การเปรียบเทียบตัวเลือกที่มีทั้งหมด แล้วทำการประเมินตัวเลือก ในการประเมินตัวเลือก ผู้บริหารต้องเลือกตัวเลือกที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ก็ต้องประเมินตัวเลือกที่เลือกด้วยความรอบคอบมากที่สุด ประกอบด้วย 1) มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประกอบการตัดสินใจพิจารณาเลือกในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม 2) มีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อตัดสินใจจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 3) มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจพิจารณาเลือกในการบริหารงาน 4) ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการเพื่อประกอบการตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม 5) มีการนำผลการปฏิบัติงานประจำเดือนหรือประจำปี มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ 6) นำผลการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษามาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา 7) ประเมินความต้องการด้านกำลังคนเพื่อประกอบการตัดสินใจ 8) นำข้อมูลจากการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมาวิเคราะห์ในการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา 9) ศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงานองค์กร และท้องถิ่น เพื่อประกอบการตัดสินใจให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และ 10) มีการจัดลำดับการเลือกตัวเลือกเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือก

4.1 ความหมายของการตัดสินใจเลือกทางเลือก

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า หลังจากที่ได้กำหนดทางเลือก เพื่อตัดสินใจไว้มากเพียงพอแล้ว การตัดสินใจครั้งสุดท้ายจะเลือกทางเลือกใดมักจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในหน่วยงานนั้นๆ เสมอ เมื่อได้ตัดสินใจแล้วทุกคนต้องให้ความเคารพต่อการตัดสินใจเหล่านั้น ไม่เห็นด้วยในเรื่องใด เพราะเหตุใด ต้องแจ้งให้ชัดเจนในที่ประชุม ต้องเข้าใจว่าไม่มีอะไรที่ได้มา โดยไม่มีการเสียอะไรออกไป ต้องทำให้พร้อมที่จะให้ความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นให้หมดไปจากหน่วยงาน หรือถ้าแก้ไขไม่ได้จะต้องควบคุมให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 200) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง การจัดเลือกจากตัวเลือกที่ผ่านการพิจารณาในขั้นตอนที่ผ่านมา ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือก ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกทางเลือกที่ให้ประสิทธิผลสูงที่สุดต่อองค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2552, หน้า 158-159) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก เป็นขั้นตอนต่อไปของกระบวนการตัดสินใจ คือการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีการประเมินไว้แล้วว่าจะเป็นตัวเลือกที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ตัวเลือกนั้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถ

แก้ปัญหาและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตัวเลือกอาจจะยากเมื่อผลที่ออกมาประเมินได้ว่าการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของตัว แบบของตัวเลือกมี 5 แบบ ได้แก่

1. ตัวเลือกที่ดี เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะให้ค่าของผลลัพธ์ที่เป็นบวก และมีโอกาสต่ำที่จะให้ค่าของผลลัพธ์เป็นลบ
2. ตัวเลือกที่เป็นกลาง เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะมีผลเป็นบวกหรือเป็นลบ
3. ตัวเลือกผสม เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะมีผลออกมาเป็นบวกหรือลบ
4. ตัวเลือกที่ไม่ดี เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะให้ผลทางบวกและมีโอกาสสูงที่จะให้ผลทางลบ
5. ตัวเลือกที่ไม่แน่นอน เป็นตัวเลือกที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถจะวัดโอกาสความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ได้เลย

สุริยะ เจียมประชาชนรากร, และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 180) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง ผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกไม่น้อยกว่า 2 ทาง ซึ่งจากการดำเนินการในขั้นก่อนๆ มาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจะสามารถรู้ถึงผลของการเลือกแต่ละทาง ดังนั้นเหตุผลที่จะเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จึงเห็นได้เด่นชัดแล้ว และโดยทั่วไป ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารส่วนใหญ่จะยึดมาตรฐานการในด้านการประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายและในการพัฒนาผู้บริหารเป็นสำคัญ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 45) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง การนำเอาแบบตัวเลือกต่าง เหล่านี้มารวมกันเข้าจะทำให้เลือกยากมากกว่าตัวเลือกแบบอื่นๆ ถ้าตัวเลือกตัวหนึ่งดี และตัวอื่น ๆ เป็นกลางหรือผสม หรือไม่ดี หรือไม่แน่นอน การเลือกจะง่ายขึ้น แต่ถ้านำตัวเลือกมาผสมกันสองประเภท เช่น ตัวเลือกที่เป็นกลางกับตัวเลือกแบบผสม หรือตัวเลือกที่เป็นกลางกับตัวเลือกที่ไม่ดีจะทำให้เลือกยาก

พลันเกต, และแอ็ดเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1994, p.162) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง ผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

แกรย์ (Gary, 2004, p. 96) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาทางเลือกแต่ละทางเลือกแล้วผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง การเปรียบเทียบแต่ละแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่อาจจะเป็นผลต่อการแก้ปัญหา นั้น ควรจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จได้โดยสะดวก

เฟริส (Fisk, 2011, para. 4) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง ผู้บริหารค้นหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายจะยุ่งยากแตกต่างกัน หรือการเลือกบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งหรือการเลือกทำเลของหน่วยงานต้องมีการใช้แหล่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพิจารณาหาทางเลือกที่ดีที่สุด

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การตัดสินใจเลือกจากตัวเลือกที่ได้มีการประเมินตัวเลือกเรียบร้อยแล้ว ซึ่งในบางครั้งแต่ละปัญหาจะมีตัวเลือกที่ต่างกันไป บางปัญหาอาจมีตัวเลือกน้อย บางปัญหาอาจมีตัวเลือกมาก ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อที่ดีที่สุดทางเดียว ซึ่งขึ้นอยู่กับประเมินตัวเลือกในขั้นตอนก่อนหน้า เมื่อมีตัวเลือกจึงต้องมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา

4.2 ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก

สุรพล พุฒคำ (2546, หน้า 1,11) ได้กล่าวว่า ค่านิยม (values) เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจและเสนอแนะว่าภายหลังจากปัญหาได้รับการประเมินแล้ว ผู้ตัดสินใจจะต้องตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนฐานของการยอมรับได้และเกิดความพึงพอใจ บางครั้งผู้ตัดสินใจจะกำหนดช่วงความเป็นไปได้ของการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจขั้นต่ำและความพึงพอใจขั้นสูงไว้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยอธิบายถึงเกณฑ์ที่เหมาะสมจะถูกกำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า ดังนั้นผู้ตัดสินใจจะรู้ว่าอะไรถูกและอะไรจะไม่ได้รับการยอมรับ โดยทั่วไปเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการตัดสินใจนั้นจะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร การเมื่ออ้างถึงเกณฑ์ที่เหมาะสม นักวิทยาศาสตร์ก็จะอ้างถึงขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัดที่ผู้ตัดสินใจจะต้องได้พบ ถ้าการตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนฐานของความพึงพอใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 93) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดก็มาจากการรวมคะแนนในขั้นที่ผ่านมาว่ารายการไหนได้คะแนนสูงที่สุด ซึ่งหมายความว่ารายการนั้นเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 159) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ ผู้ที่ทำการตัดสินใจสามารถเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ก็ต่อเมื่อได้ทำการประเมิน แต่ละทางเลือกอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ซึ่งการประเมินนี้จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. จะต้องแจ่มแจ้งหรือแสดงทางเลือกที่มีอยู่อย่างถูกต้องและแม่นยำให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ รวมถึงประเมินด้วยว่าถ้าทางเลือกนั้นถูกเลือกและนำไปปฏิบัติจะมีผลกระทบอย่างไร

2. ผู้บริหารจะต้องกำหนดปัจจัยที่อาจจะเป็นไปได้ของแต่ละผลกระทบอันนั้นด้วย นั่นคือเป็นการบ่งชี้ว่าผลกระทบจะเป็นอย่างไร ถ้าหากว่าทางเลือกนั้น ๆ ถูกเลือกขึ้นมาและนำไปใช้

3. ต้องระลึกว่าต้องมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรการ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำการเปรียบเทียบถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกด้วย

หลังจากที่ทำตามทั้ง 3 ขั้นตอนแล้ว ผู้บริหารจะพบว่าทางเลือกใดที่นำจะมีผลดีและมีประโยชน์ต่อองค์กรได้มากที่สุด และในการประเมินไม่ควรที่จะประเมินเพียงเฉพาะความสามารถในการแก้ไขปัญหาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องดูความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรนั้นด้วย

สมคิด บางโม (2551, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ กระบวนการตัดสินใจคือการเลือกตัวเลือกที่มีการประเมินไว้แล้วจะเป็นตัวเลือกที่มีประสิทธิผลมากที่สุดตัวเลือกนั้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาและทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2553, หน้า 126) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อพิจารณาทางเลือกแต่ละทางแล้ว ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อนำไปปฏิบัติ

หลุย, โกเซ, และเดวิส (Luis, Gomez-Mejia, & David, 2002, p. 121) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ไขปัญหาในทางการบริหารนั้น บางครั้งไม่อาจเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้วผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ซึ่งจะต้องมีการวินิจฉัยปัญหาซึ่งเป็นวิธีการเพื่อจะช่วยให้ผู้นำเสริมสร้างประสิทธิภาพของกลุ่มในการวินิจฉัยปัญหาและการตัดสินใจ

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 109) กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การที่ผู้ตัดสินใจจะสามารถเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้นั้น จำเป็นต้องประเมินผลได้ผลเสียอย่างระมัดระวัง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การเลือกทางเลือกจากตัวเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเลือกทางเลือก

อาจจะใช้วิธีการเลือกจากคะแนนที่ดีที่สุด เพื่อนำมาช่วยในการเลือกทางเลือก แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะทำการเลือกด้วยวิธีการใดก็ตาม ผลสุดท้ายก็เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด

4.3 ขอบข่ายของการตัดสินใจเลือกทางเลือก

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548, หน้า 81) กล่าวว่า ขอบข่ายของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การประกันว่ามีความผูกพันต่อทางเลือกที่ได้คัดเลือก นอกจากนี้ยังช่วยลดความเสียหายของการตัดสินใจที่ได้คัดเลือกแล้ว

สมาน อัครภูมิ (2549, หน้า 133) กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ การจัดทำแผนแบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามทางเลือกที่เลือก เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนงานโครงการ การจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ การออกกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 151) กล่าวว่า ขอบข่ายของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ ผู้ที่ต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจจะเลือกวิธีการที่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด นักทฤษฎีจะเรียกว่าเป็นการหาอรรถประโยชน์สูงสุดที่คาดว่าจะได้รับจากทางเลือกนั้นๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นเรื่องที่ง่าย ด้วยเหตุผลที่ว่า การคาดการณ์ถึงผลที่จะได้รับจากทางเลือกต่างๆ ที่ซับซ้อนและมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย ความคุ้มค่าที่คาดหวังอาจจะเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวของผู้คิดและแตกต่างกันออกไปตามความปลอดภัยและความเสี่ยงเมื่อต้องการทำการตัดสินใจ ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินผลทางเลือกในการแก้ปัญหา เชื่อว่าจะสามารถตัดสินใจได้ตามเกณฑ์บางประการ ซึ่งทำให้เราสามารถที่จะสันนิษฐานต่อไปได้ว่า (1) มีกฎเกณฑ์ที่ใช้ได้ผล (2) แต่ละแนวทางสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ด้วยกฎเกณฑ์อันเดียวกัน (3) ผู้ที่ทำการตัดสินใจใช้กฎเกณฑ์นั้นจริงและก็ทราบดีว่าในการตัดสินใจครั้งสำคัญในชีวิต ผู้คนนั้นมักจะละเลยข้อสมมุติฐานอันนั้นและไม่ทำตามกฎเกณฑ์นั้นอยู่บ่อยๆ

เกรย์ (Gary, 2004, p. 52) กล่าวว่า ขอบข่ายของการตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ ผู้บริหารจะต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ดังนี้

1. ตัวเลือกที่ดี เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะให้ค่าของผลลัพธ์ที่เป็นบวก และมีโอกาสต่ำที่จะให้ค่าของผลลัพธ์เป็นลบ
2. ตัวเลือกที่เป็นกลาง เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะมีผลเป็นบวกหรือลบ
3. ตัวเลือกผสม เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสสูงที่จะมีผลออกมาเป็นบวกหรือลบ
4. ตัวเลือกที่ไม่ดี เป็นตัวเลือกที่มีโอกาสต่ำที่จะให้ทางบวกและมีโอกาสสูงที่จะให้ผลทางลบ
5. ตัวเลือกไม่แน่นอน เป็นตัวเลือกที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถจะวัดโอกาสความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ได้เลย

เซอร์โต (Certo, 2007, p.109) กล่าวว่า ขอบข่ายของการตัดสินใจเลือกทางเลือก ควรมีขั้นตอน ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจควรจัดทำบัญชีแสดงรายการเกี่ยวกับทางเลือกที่จะเลือกตัดสินใจ ให้มีความชัดเจน และมีความเป็นไปได้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้อย่างแท้จริง หากมีการปฏิบัติตามทางเลือกดังกล่าวนั้น

2. ตัดสินใจควรวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการปฏิบัติตามทางเลือกนั้น

3. ตัดสินใจพึงระลึกเสมอว่า การตัดสินใจนั้นต้องเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจนั้นต้องเปรียบเทียบถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นว่ามีประโยชน์ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการตัดสินใจเลือก ทางเลือก คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา โดยผู้มีหน้าที่ ตัดสินใจต้องทำการเลือกตัวเลือกที่เห็นว่าได้รับประโยชน์สูงสุดหรือเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งในที่นี้จะมีเรื่องความรู้สึก ส่วนตัวของผู้ตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ประกอบด้วย 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรใน สถานศึกษาร่วมกันแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษา 2) ผู้บริหารมีการใช้เทคนิคการ ระดมสมองจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการเลือกแก้ปัญหาที่ดีที่สุด 3) การตัดสินใจด้วยความ โปร่งใส ถูกต้อง และเป็นธรรม 4) การตัดสินใจร่วมกันมีการเลือกตัวเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 5) การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และ 6) หลังจากพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรแล้วผู้บริหารมีการตัดสินใจด้วย ตนเองแจ้งให้บุคลากรทราบ

5. การนำการตัดสินใจไปใช้

5.1 ความหมายของการนำการตัดสินใจไปใช้

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การ แก้ปัญหาของหน่วยงาน จะไม่หยุดอยู่แค่การตัดสินใจ ของผู้บริหารที่จะเลือกทางเลือกใดที่ดีที่สุด ในสถานการณ์ขณะนั้นมาใช้เท่านั้น แต่จะต้องนำทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้วไป ดำเนินการให้เกิดผลตามที่ต้องการ หรือที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยุ่งยากมากที่สุดใน กระบวนการบริหารและการจัดการโครงการ เพราะจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการผลิตหลายอย่าง คือ บุคลากร เครื่องจักรเครื่องมือ เงิน วัสดุ และระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการ หน้าที่หลักสำคัญใน ขั้นตอนนี้ก็คือ การมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เหมาะสมเพื่อให้งาน ต่างๆ บรรลุตามแผนงานที่ได้วางไว้

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 200) กล่าวว่า การนำทางเลือกจากขั้นตอนที่ 4 ไปทำแผนการปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติตาม เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรทำ คือ การเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

ศิริพงษ์ เศาภายน (2552, หน้า 159) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ หมายถึง เมื่อมีการตัดสินใจโดยการเลือกตัวเลือกต่าง ๆ มาแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไปคือ นำตัวเลือกมาใช้ ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ในองค์การ (โรงเรียน) ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงบุคคลอื่น ๆ ก่อนจะนำผลการตัดสินใจไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีทักษะทั้งด้านการแก้ปัญหาและการขยายการตัดสินใจไปยังผู้ได้รับผลกระทบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 56) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องประเมินว่าผลการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นจะเป็นอย่างไร ได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และมีแนวทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไรและจะแก้ไขที่ส่วนใด

พลันเกต, และแอ็ดเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1994, p. 162) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การที่ผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ควรมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พอล, ทิม, และเบน (Paul, Timm, & Brent, 2000, p. 87) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ หมายถึง การประเมินตัวเลือกในการแก้ปัญหาสาเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติที่จะรับการประเมินในกระบวนการขั้นนี้ตัวเลือกต่าง ๆ จะได้รับการประเมินตามเกณฑ์ทั้งไว้

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ หมายถึง ผู้บริหารควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีสวนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความหมายของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การตัดสินใจของผู้บริหารที่นำเอาทางเลือกที่ดีที่สุด ที่ได้เลือกไว้แล้วมาดำเนินการปฏิบัติ ซึ่งต้องวางแผนว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งกับองค์กรและตัวบุคคลด้วย และยังเกี่ยวข้องกับการมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับงานต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้และเพื่อให้ได้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

5.2 ความสำคัญของการนำการตัดสินใจไปใช้

สุรพล พุฒคำ (2546, หน้า 16 – 18) ได้กล่าวว่า เมื่อมีการตัดสินใจแผนที่จะใช้ดำเนินการแล้ว การตัดสินใจนั้นจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิบัติการ เมื่อการตัดสินใจได้รับการกระทำไปแล้ว และแผนปฏิบัติการได้กำหนดไปเรียบร้อยแล้ว การตัดสินใจจำเป็นต้องแปลงเป็นการดำเนินการ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 94) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การนำเอาทางเลือกนั้นไปใช้ ซึ่งเป็นการนำไปสู่ขั้นตอนในการปฏิบัติ เพราะในบางครั้งการตัดสินใจที่ดีก็ไม่เกิดผลใด ๆ เพราะไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

วิเชียร วิทยอุตม (2550, หน้า 159) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การนำทางเลือกที่ได้เลือกมาไปปฏิบัติ การตัดสินใจจะต้องได้รับการปฏิบัติที่มีส่วนสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะได้มีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ในการตัดสินใจใด ๆ ก็ตามมักไม่ต่างกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ หากไม่สามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้จริง หรืออาจพูดได้อีกนัยหนึ่งก็คือการตัดสินใจต้องถูกนำมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การปฏิบัติงานบางอย่างอาจสำคัญมากกว่าการเลือกแนวทางของการแก้ไขปัญหา เพราะในการปฏิบัติงานนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับผู้คนและพฤติกรรมของคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2550, หน้า 52) กล่าวว่า การนำการตัดสินใจไปใช้ หมายถึง ผู้บริหารต้องตัดสินใจต้องพิจารณาปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร ในองค์การผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงบุคคลอื่น ๆ ก่อนจะนำผลการตัดสินใจไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในด้านการแก้ปัญหา และการขยายการตัดสินใจไปยังผู้รับผลกระทบ

ดริคเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า ความสำคัญของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 109) กล่าวว่า ความสำคัญของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกไว้แล้ว ผู้ตัดสินใจพึงระลึกว่าการตัดสินใจที่ดีนั้นต้องสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันกระบวนการปฏิบัตินั้นจะต้องมีความเหมาะสมและเป็นไปตามกระบวนการตัดสินใจด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การตัดสินใจที่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ต้องพิจารณาผู้ที่จะมาปฏิบัติงานตามความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

5.3 ขอบข่ายของการนำการตัดสินใจไปใช้

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 61) กล่าวว่า ขอบข่ายของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การตัดสินใจที่แปลงเป็นการดำเนินการ ซึ่งองค์ประกอบสุดท้ายของวงจรการตัดสินใจซึ่งผู้บริหารต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ มีขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การกำหนดโครงการ การสื่อสาร การติดตามกำกับ และการประเมินผล

สมาน อัครภูมิ (2549, หน้า 133) กล่าวว่า จริงแล้วหากจะมองว่าการตัดสินใจน่าจะจบลงตอนที่ได้ผลผลิต คือ แผน หรือเอกสารแผน แต่โดยระบบแผนแล้วยังควรมีการดำเนินการต่อเนื่องต่อไปอีก คือ การนำการตัดสินใจไปใช้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551ก, หน้า 37) กล่าวว่า ขอบข่ายของการนำการตัดสินใจไปใช้ มีดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องมีการประเมินแหล่งและเหตุผลสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารต้องกำหนดตารางจัดลำดับและผลลัพธ์ของการกระทำที่ถูกต้องแบบเพื่อเอาชนะการต่อต้านการตัดสินใจและสร้างความแน่ใจว่าการตัดสินใจจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินทรัพยากร 3) ประเมินทรัพยากรที่ต้องการในการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าตนเองสามารถที่จะมอบหมายขั้นตอนในการปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้หรือไม่ และสามารถแน่ใจได้หรือไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นเข้าใจและมีความรับผิดชอบเพียงพอต่อขั้นตอนและผลลัพธ์เหล่านั้น

พลันเกต, และแอ็ดเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1994, pp. 135 – 139) กล่าวว่า ขอบข่ายของการนำการตัดสินใจไปใช้ เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและจัดระเบียบวินัย กฎและนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการนำการตัดสินใจไปใช้ คือ การตัดสินใจของผู้บริหารต้องกำหนดวิธีปฏิบัติว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ โดยให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับก่อนที่จะดำเนินการ เมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจดีแล้วจึงมอบหมายงานตามความรับผิดชอบให้ปฏิบัติหน้าที่ เมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามประเมินผลว่าการตัดสินใจนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม 2) นำผลการตัดสินใจไปจัดทำคำสั่งมอบหมายภาระงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 3) ตัดสินใจมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างชัดเจน 4) ตัดสินใจมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะของแต่ละบุคคล 5) มีระบบการสื่อสารหลังจากการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา และ 6) มีการกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินการตัดสินใจ

6.1 ความหมายของการประเมินการตัดสินใจ

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า ขั้นตอนการประเมินการตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การควบคุมงาน ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่วางไว้ แต่อย่างไรก็ตามไม่มีงานใดที่สามารถทำตามแผนได้ครบถ้วน ดังนั้น ในทางปฏิบัติจึงต้องมีการปรับแผนงานอยู่ตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ควรแบ่งการควบคุมงานออกเป็นช่วงๆ ที่เรียกว่า จุดควบคุม เพื่อใช้ตรวจสอบงานว่างานนั้นได้ดำเนินการไปอย่างไร ต่อเนื่อง ตรงตามแผนที่ได้วางเอาไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางเอาไว้ต้องปรับปรุง

แก้ไขตามความจำเป็น แผนงานที่ใช้การติดตามและประเมินผลโครงการมีอยู่หลายชนิด เช่น แผนภูมิทศน์ CPM (Critical Path Method) PERT (Program Evaluation and Review Technic) เส้นสมดุล เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหาร และจัดการโครงการเข้ามาช่วยติดตาม ความก้าวหน้าของโครงการได้ ซึ่งจะช่วยให้การติดตาม และประเมินผลทำได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องอีกด้วย

ปราชญา กล้าฉัญญ, และพอดา บุตรสุทธีวงค์ (2550 หน้า 25) กล่าวว่า การประเมินการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องประเมินความสำเร็จของการตัดสินใจตาม วัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับจุดประสงค์เป็นวิธีการเดียวที่จะใช้ ประเมินความสำเร็จ ถ้าผลการประเมินขัดแย้งกับจุดประสงค์ กระบวนการตัดสินใจจะต้อง ดำเนินการซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบว่าควรเปลี่ยนแปลงตัวเลือก หรือวิธีการนำมาใช้ในการ ตัดสินใจตามวัตถุประสงค์

ชร สุทรรายุทธ (2551, หน้า 384) กล่าวว่า การประเมินการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจอย่างหนึ่งภายหลังที่ได้ดำเนินการตามโครงการ การสื่อสาร และการ ติดตามกำกับ เพื่อพิจารณาผลที่ได้รับ มีคุณค่าตามที่ตัดสินใจไปแล้วหรือไม่ มีความพึงพอใจ ในผลการตัดสินใจนั้นหรือไม่ ประเด็นหรือปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นคืออะไร การตัดสินใจเป็นการ ดำเนินการภายใต้สถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้เพียงใด การตัดสินใจดำเนินการที่แสดงออกมา อาจผิดพลาดหรือเป็นการตัดสินใจที่เกาล้ำสมัยก็ได้ การตัดสินใจขององค์การจะต้องดำเนินการ ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ ความจริง ค่านิยม และสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง ถึงกระนั้นก็ดีก็สามารถกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นผลกระทบมาจากการดำเนิน โครงการ การสื่อสาร และการติดตามกำกับ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การประเมินการ ตัดสินใจใหม่มีความถูกต้องในอนาคต ดังนั้น ขั้นตอนการประเมินค่าจึงเป็นเป้าหมายสุดท้าย และเป็นการเริ่มต้นของวงจรการตัดสินใจใหม่อีกครั้ง

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 200) กล่าวว่า การประเมินการตัดสินใจ หมายถึง การติดตามตรวจสอบผลของการปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ หากผลที่ เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ อาจเป็นไปได้ว่า การวิเคราะห์ปัญหาอาจไม่ถูกต้อง หรืออาจ ต้องใช้ทางเลือกอื่นๆ ในการแก้ปัญหา ในการติดตามผลนั้น ผู้บริหารจะต้องให้เวลาอย่าง เหมาะสมในการพิจารณาผล ก่อนที่จะใช้ทางเลือกอื่นๆ ต่อไป

ศิริพงษ์ เศษภายน (2552, หน้า 159) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจไม่ใช่จบ เพียงแค่นำผลการตัดสินใจมาใช้เท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินความสำเร็จของการ ตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เป็น วิธีการเดียวที่จะใช้ประเมินความสำเร็จ ถ้าผลการประเมินขัดแย้งกับจุดประสงค์ กระบวนการ ตัดสินใจจะต้องดำเนินการซ้ำอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบว่าควรเปลี่ยนแปลงตัวเลือก หรือวิธีการ นำมาใช้ หรือการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์เป็นเรื่องจำเป็นกว่า ตัวอย่าง เช่น อาจเป็นไปได้ที่

จุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นไม่เป็นไปตามสภาพจริง และไม่มีเหตุผล ตัวเลือกทำให้การตัดสินใจ ประสบความสำเร็จ สถานการณ์เช่นนี้ทำให้ต้องแข่งงัดกับการให้ความสำคัญของการตรวจสอบ จุดประสงค์ด้วย เว้นแต่ว่าจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นทุกฝ่ายยอมรับ และตรงตามการปฏิบัติทุกระดับ ถ้าเป็นเช่นนี้ก็ต้องตรวจสอบประสิทธิผลของการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง

พลันเกต, และแอ็ดเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1994, p. 162) กล่าวว่า การประเมินการตัดสินใจ คือ การสร้างระบบควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วย ให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

เกรย์ (Gary, 2004, p. 69) กล่าวว่า การประเมินการตัดสินใจ หมายถึง เมื่อนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติแล้วจะต้องประเมินว่า ผลการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นเป็นอย่างไร ได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และมีทางจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และจะแก้ที่ส่วนใดของ กระบวนการ

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p. 76) กล่าวว่า การประเมินการตัดสินใจ หมายถึง การประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้สามารถแก้ปัญหา หรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการ แก้ไขเรียบร้อย เพียงใด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การประเมินการตัดสินใจ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้ทำการตัดสินใจไปแล้ว ความพึงพอใจที่ได้รับ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ ถ้าผลการประเมินขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ ต้องดำเนินการตาม กระบวนการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งผลที่ได้รับจากการประเมินการตัดสินใจ จะช่วยให้ผู้บริหาร แก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

6.2 ความสำคัญของการประเมินการตัดสินใจ

สุรพล พุฒคำ (2546, หน้า 16 – 18) ได้กล่าวว่า เมื่อการตัดสินใจได้กลายมา เป็นการทำโครงการ การติดต่อสื่อสารและการตรวจสอบแล้ว ผลลัพธ์ที่ออกมายังจำเป็นมีการ ประเมินค่า เพื่อพิจารณาว่าการตัดสินใจได้ประสบผลสำเร็จอย่างไรบ้าง การตัดสินใจทาง องค์การได้กระทำในรูปของการเปลี่ยนแปลงรวมถึงข้อเท็จจริง ค่านิยมและพฤติกรรมต่าง ๆ เพราะฉะนั้นการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ ซึ่งบุคคลได้กระทำไปอย่างรอบคอบ อันได้แก่ การทำโครงการ การติดต่อสื่อสารและการตรวจสอบ โดยตัวของมันเองแล้วเป็นสาเหตุก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพอเพียงที่ทำให้จำเป็นต้องมีการประเมินผล และประเมินค่าของการตัดสินใจ ใหม่ต่อไปอีก

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2548, หน้า 94) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการ ประเมินการตัดสินใจ คือ การประเมินประสิทธิภาพของการตัดสินใจ เพื่อดูว่าสามารถบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่ ถ้าการตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ผู้บริหารต้องพิจารณา

ว่าทำไมถึงไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้ ซึ่งต้องกลับไปเริ่มต้นที่ขั้นที่ 1 ใหม่ แต่ถ้าการตัดสินใจมีประสิทธิภาพแล้วก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำอะไร

วิทยา ด่านธำรงกุล (2546, หน้า 116) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินการตัดสินใจ คือ เมื่อนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วต้องมีการติดตามรวบรวมข้อมูลทั้งด้านบวกและลบเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด การตัดสินใจจึงเป็นกิจกรรมที่เคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลาในกระบวนการบริหาร การตัดสินใจในปัญหาสำคัญๆ ขององค์การบางครั้งต้องอาศัยการตัดสินใจใหม่แล้วประเมินผลหลายรอบกว่าจะแก้ปัญหาได้ ยิ่งการตัดสินใจมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีตารางการติดตามผลที่แน่นอนจะยิ่งทำให้การประเมินผลและแก้ไขปรับปรุงเป็นไปได้ง่ายและทันเหตุการณ์มากขึ้น

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 160) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินการตัดสินใจ คือ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากผลของการตัดสินใจในแต่ละครั้ง หากผลของการตัดสินใจถูกเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของแผนงานแล้ว หากยังไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การตัดสินใจครั้งใหม่ก็ย่อมจะเกิดขึ้นมาอีก ดังนั้นเราจึงควรรู้ถึงความสำคัญของการประเมินผล หากไม่มีวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ ก็ไม่สามารถที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ต่อไป บางครั้งระบบการควบคุมและการประเมินผลก็คือสิ่งที่จำเป็นเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้ออกมา มีความสอดคล้องกับผลลัพธ์ของแผนงานที่ได้วางไว้เมื่อได้ทำการตัดสินใจ

หลุย, โกเซ, และเดวิส (Luis, Gomez-Mejia, & David, 2002, p. 121) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินการตัดสินใจ คือ ขั้นตอนการตัดสินใจเป็นขั้นสุดท้าย คือการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาโดยผู้เลือกจะเลือกตามสถานการณ์ที่ได้รับการตัดสินใจก่อให้เกิดการแก้ปัญหาผู้ตัดสินใจต้องสามารถบอกได้ว่าทำไมจึงเลือกทางเลือกนี้

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, 76) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินการตัดสินใจ คือ ขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหาโดยผู้บริหารจะทำการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์ในขณะนั้นตลอดจนทำการปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เซอร์โต (Certo, 2007, p. 109) กล่าวว่า ภายหลังจากที่ได้มีการปฏิบัติตามทางเลือกแล้วผู้ตัดสินใจควรประเมินผลการปฏิบัติว่า การปฏิบัติดังกล่าวนั้นสามารถตอบสนองต่อองค์การในเชิงการแก้ไขปัญหาที่ได้รับไว้ตั้งแต่ต้นได้มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะนำผลการประเมินนั้นมาใช้ในการปรับปรุงทางเลือกให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินการตัดสินใจ คือ ขั้นตอนการประเมินผลการตัดสินใจที่ได้ปฏิบัติ เป็นการประเมินผลหากผลการ

ประเมินไม่เป็นไปตามที่ต้องการ หรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ต้องมีการนำมาพิจารณาใหม่ แล้วทำการตัดสินใจใหม่อีกครั้งหนึ่ง

6.3 ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ

อาคม วัตรสง (2547, หน้า 137) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจหลังได้มีการลงมือปฏิบัติไปแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องประเมินและติดตามผลว่าผลการปฏิบัติจริงเป็นไปตามที่คาดขณะที่ตัดสินใจหรือไม่ การตัดสินใจเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ก็จะทราบได้ในขั้นนี้ ถ้าหากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารก็สามารถที่จะดำเนินการตามกระบวนการใหม่ตั้งแต่แรก

สุริยะ เจียมประจักษ์รากร, และคนอื่นๆ (2549, หน้า 181) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ คือ เมื่อได้ตัดสินใจแล้วต้องมีการดำเนินการตามการตัดสินใจด้วยการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเต็มใจ หรือสามารถปฏิบัติได้ การกระทำมิได้ติดตามการตัดสินใจมาโดยอัตโนมัติ จะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน สำหรับการดำเนินการตามการตัดสินใจดังกล่าว และจะต้องใช้หลักในการติดต่อสื่อข้อความช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ และเต็มใจปฏิบัติตามด้วย ในการวางแผนทางการดำเนินงานสำหรับทางเลือกที่ถูกเลือกนั้น จะต้องกำหนดงบประมาณหรือตารางเวลาของการดำเนินการ เพื่อให้สามารถติดตามผลและวัดความคืบหน้าได้ การติดตามผลเป็นการตรวจสอบว่าผลของการกระทำเป็นไปตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ การติดตามผลมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจด้วยสาเหตุใหญ่ๆ 2 ประการ คือ

1. ทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่ๆ จากข้อยุติหรือทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไปแล้ว
2. ทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพในการตัดสินใจของตนเองได้อย่างไรก็ตามจากการติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับ ที่ได้ยอมจะนำไปสู่การตัดสินใจได้ใหม่ จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 152) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ เป็นการลดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังควรจะเป็น ถ้าไม่สามารถแก้ไขความแตกต่างอันนั้นได้ ย่อมหมายความว่าวิธีนั้นไม่เป็นผลสำเร็จ นั่นก็แสดงว่าการดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามแนวทางอันนั้นยังไม่เหมาะสม จึงต้องวกกลับไปดูว่าการดำเนินการตอนแรก คือ ต้องค้นหาว่าอะไรคือตัวปัญหาที่แท้จริง ถ้าค้นพบปัญหาได้ถูกต้อง ผู้บริหารก็ควรพิจารณาหาหนทางเลือกในการแก้ไขปัญหาดังวิธีอื่นๆ ที่ยังไม่ได้ลองนำมาใช้ กระบวนการนี้จะดำเนินไปได้เรื่อยๆ จนกว่าหนทางในการแก้ปัญหาได้ถูกนำมาใช้ทั้งหมดหรือปัญหาได้เปลี่ยนไป

สุบัญญัติ ไชยชาญ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนที่วัดเอาผลการอนุมัติมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของการแก้ปัญหาที่อยู่ในแผนปฏิบัติงาน หากเห็นว่าจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะได้ย้อนกลับไปยังขั้นตอนที่ 1 ใหม่ หรือสร้างมาตรการแก้ไขการปฏิบัติงานเข้ามาใช้ เช่น มีการปรับเปลี่ยนจัดแปรกิจกรรมในแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

โรบบินส์ (Robbins, 2005, p.51) กล่าวว่า ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้สามารถแก้ไขปัญหา หรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการประเมินการตัดสินใจ คือ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ โดยเมื่อทำการตัดสินใจไปแล้วต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ผู้บริหารต้องกลับไปทำการตัดสินใจในขั้นตอนแรกใหม่อีกครั้ง จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบด้วย 1) มีการสร้างระบบควบคุมและการประเมินผลจากการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา 2) มีการประเมินผลข้อมูลการตัดสินใจย้อนหลังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ 3) มีการประเมินผลการระดมสมองแบบกลุ่มเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา 4) มีการนิเทศติดตามผลการบริหารสถานศึกษา 5) ติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อประเมินผลจากการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา 6) จัดทำเครื่องมือวัดผลก่อน - หลังการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา 7) มีการประเมินผลการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา และ 8) จัดระบบการประเมินผลจากการตัดสินใจบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์ผกา แดงสุวรรณ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี พบว่าระดับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร และประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารอบด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน คือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำประกอบการตัดสินใจ ในด้านงานบุคลากรรูปแบบการตัดสินใจที่มีอิทธิพล คือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำประกอบการตัดสินใจและผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด ในด้านงานธุรการและการเงิน รูปแบบการตัดสินใจที่มีอิทธิพล คือ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบในด้านงานอาคารสถานที่ รูปแบบการตัดสินใจที่มีอิทธิพล คือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ

ประกอบการตัดสินใจ ด้านงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน รูปแบบการตัดสินใจที่มีอิทธิพล คือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำประกอบการตัดสินใจและผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ

อนุชัย โหมตประดิษฐ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจการบริหารวิชาการและนำเสนอแนวทางการตัดสินใจการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจำนวน 12 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ส่วนใหญ่เลือกวิธีการตัดสินใจการบริหารวิชาการทั้ง 12 ด้าน ในวิธีที่ 4 ผู้บริหารปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติการบริหารวิชาการที่สอดคล้องกันในระดับสูง ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ในด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา พบว่าวิธี การตัดสินใจการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 3) นำเสนอแนวทางการดำเนินการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ในรูปแบบที่เป็นเชิงระบบจากกรอบแนวคิด PDCA

จารีย์ สุขมณี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตภูมิภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตภูมิภาคตะวันออก ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจโดยแบบวิธีการกลุ่มในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากร งานธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุและงานอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพด้านเพศ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และขนาดของโรงเรียนกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานกิจการนักเรียนและงานอาคารสถานที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร พงษ์ใหญ่ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี จากการศึกษาพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดย

ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านงานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร และงานบริหารทั่วไป

ประสาน หลิมวานิช (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนดประเด็นปัญหา 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ 3) การกำหนดเกณฑ์การแก้ปัญหาที่พึงพอใจ 4) การพัฒนาแผนการดำเนินการ และ 5) การเริ่มดำเนินการตามแผน โดยภาพรวมทุกด้านมีสภาพการใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาการใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ภาพรวมปัญหาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งส่วนมากเป็นข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจและความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า ยกเว้นปัญหาการตัดสินใจโดยยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ การตัดสินใจของผู้บริหารถูกรบง้างจากผู้มีอิทธิพลภายนอกการตัดสินใจด้วยอารมณ์แทนการตัดสินใจที่ใช้เหตุผล การใช้ถ้อยคำสื่อความหมายของผู้บริหารกำกวมขาดความชัดเจนแน่นอนและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน เป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบสภาพการใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 มีดังนี้ 1) จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่ามีสภาพการใช้กระบวนการตัดสินใจทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี/ต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีสภาพการใช้กระบวนการตัดสินใจในการกำหนดประเด็นปัญหา การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดใช้กระบวนการตัดสินใจในการกำหนดประเด็นปัญหา การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเกณฑ์การแก้ปัญหาที่พึงพอใจและการเริ่มต้นดำเนินการตามแผน มีความแตกต่างกันและในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 11 ปีกับผู้ที่ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี พบว่า มีสภาพการใช้กระบวนการตัดสินใจในการกำหนดประเด็นปัญหา การพัฒนาแผนการดำเนินการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีสภาพการใช้กระบวนการตัดสินใจในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน 4) การเปรียบเทียบปัญหาการใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 มีดังนี้ 1) จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า ไม่แตกต่างกัน 2) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี/ต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี กับผู้ที่ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี พบว่า มีสภาพ

ปัญหาการใช้กระบวนการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

พงษ์พิชญ์ ดอนเหนือ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้ 1) ผลการศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการสร้างระบบควบคุมและประเมินผล ด้านการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ด้านการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ด้านการระบุข้อจำกัดของปัจจัย ด้านการระบุปัญหา และด้านการพัฒนาทางเลือก อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการวิเคราะห์ทางเลือก 2) การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่ำกว่า 5ปี 5-10ปี และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีกระบวนการตัดสินใจ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน คือ มีกระบวนการตัดสินใจ ด้านการระบุปัญหา การระบุข้อจำกัดของปัจจัย การพัฒนาทางเลือกการวิเคราะห์ทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด ที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด คือ สาขาการบริหารการศึกษา และสาขาอื่น โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด มีกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์ทางเลือกและการสร้างระบบควบคุมและประเมินผล ส่วนด้าน การระบุปัญหา การระบุข้อจำกัดของปัจจัย การพัฒนาทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน

ชัมย์ภรณ์ ต้นสะเส็ง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามเขตที่ตั้งประสบการณ์ และช่วงชั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานครูจำนวน 127 คน ปีการศึกษา 2551 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามที่ตั้ง พบว่าพนักงานครูที่อยู่ในเมืองและพนักงานครูที่อยู่นอกเมืองมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของ

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราโดยจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พนักงานครูที่มีประสบการณ์น้อยและพนักงานครูที่มีประสบการณ์มาก มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราโดยจำแนกตามช่วงชั้น พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เดือนเพ็ญ อุคทา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มากที่สุด รองลงมา คือ การวิเคราะห์ทางเลือก และน้อยที่สุดคือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 2) การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยาในด้านเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สาขาที่สำเร็จการศึกษาและขนาดของโรงเรียนต่อกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

กันต์ฤทัย พันธุ์สวัสดิ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและลักษณะเกณฑ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และ ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และเพศ แต่ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา และรายได้ต่อเดือน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ดอนเดอโร (Dondero, 1993, p.1647-A) ได้ศึกษาการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจ ในงาน ผลการวิจัย พบว่า การจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐานมีการจัดโปรแกรมโรงเรียนที่ครูออกแบบเพื่อปรับปรุงการศึกษา โดยการเพิ่มอิสรภาพในการปกครองตนเองของคณะบุคลากรโรงเรียนเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียนแต่ละแห่ง ประสบการณ์และงานวิจัยในหน่วยงานเอกชนเสนอแนะว่า เมื่อลูกจ้างได้รับความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สำคัญๆ และมีความสุข รอบคอบ การใช้อำนาจการทำงานขององค์กรจะมี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับจำนวนตัวแปรในด้านบวก รวมทั้งการเพิ่มขวัญกำลังใจในตัวลูกจ้างและความพึงพอใจในข้อสัญญาผูกมัดขององค์กรและการประสานงาน

ไรซ์, และชไนเดอร์ (Rice, & Schneider, 1994, pp.43-58) ได้ศึกษาพบว่าในทศวรรษ ที่ผ่านมา (ค.ศ.1980-1991) ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษา ครูในสหรัฐอเมริกาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งทำให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเช่นกัน

เจนเน็ต (Janet, 1996, p. 1802-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม (Vroom) และเยตตัน (Yetton) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัยจำนวน 108 คน พบว่า 1) ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตามตัวในการตัดสินใจ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน 4) ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชาย ใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ร่วมงานเป็นส่วนประกอบ แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้ทุกสถานการณ์ การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ เพียงพอ และการตัดสินใจนั้นจะต้องรอบคอบ เพราะบางครั้งปัญหาอาจมีความซับซ้อน อาจมีทัศนคติในการตัดสินใจที่แตกต่างกันบ้าง แต่การปรึกษาหารือร่วมกันตามกระบวนการตัดสินใจ ในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาจะทำให้เกิดการยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้การบริหารงานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูง