

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอ ตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 กระบวนการบริหาร
- 2.2 ระบบการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา
- 2.3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจ
- 2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจ
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารนั้น นักวิชาการและนักบริหารหลายคนได้เสนอแนวคิดในทัศนะต่าง ๆ กัน ดังนี้

Gregg (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ได้เสนอความเห็นว่ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

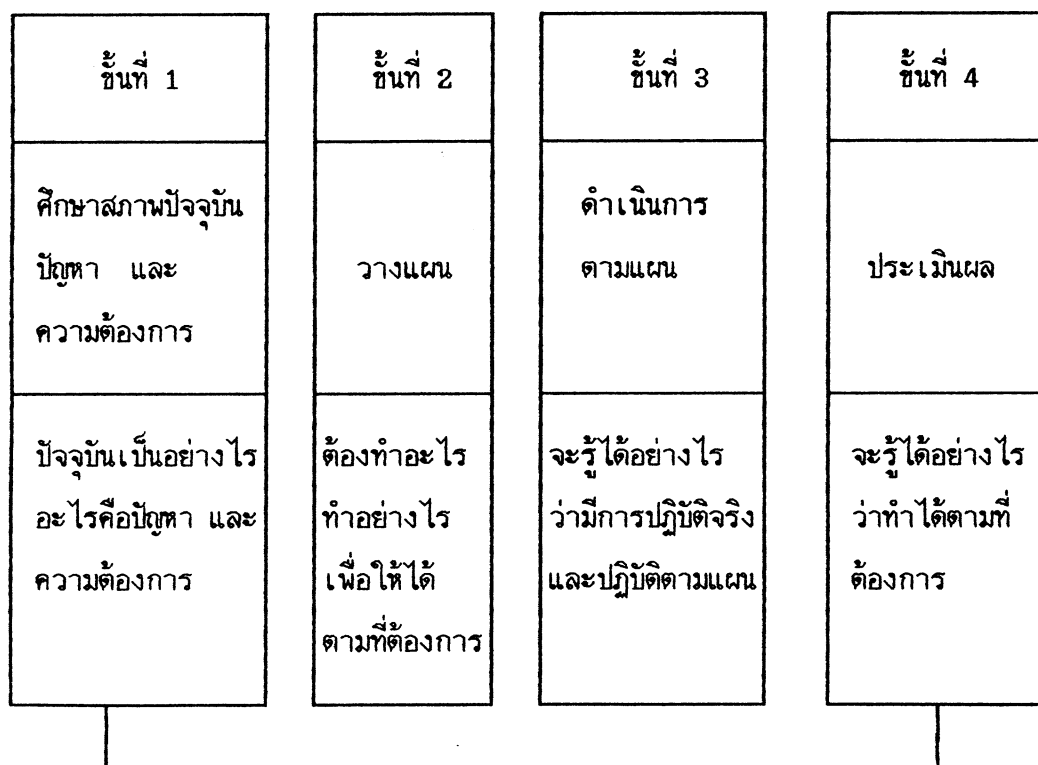
- 1) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision making)
- 2) การวางแผน (Planning)
- 3) การจัดหน่วยงาน (Organizing)
- 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 5) การใช้อำนาจหน้าที่ (Influenzing)
- 6) การประสานงาน (Co-ordinating)
- 7) การประเมินผล (Evaluating)

Campbell (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

- 1) การตัดสินใจ (Decision making)
- 2) การจัดโปรแกรม (Programming)
- 3) การให้แรงกระตุ้น (Stimulating)
- 4) การประสานงาน (Co-ordinating)
- 5) การประเมินผล (Appraising)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กำหนดกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังเสนอในรูปแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- 2) การวางแผน
- 3) การดำเนินการตามแผน
- 4) การประเมินผล



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการบริหารโรงเรียน

2.2 การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา

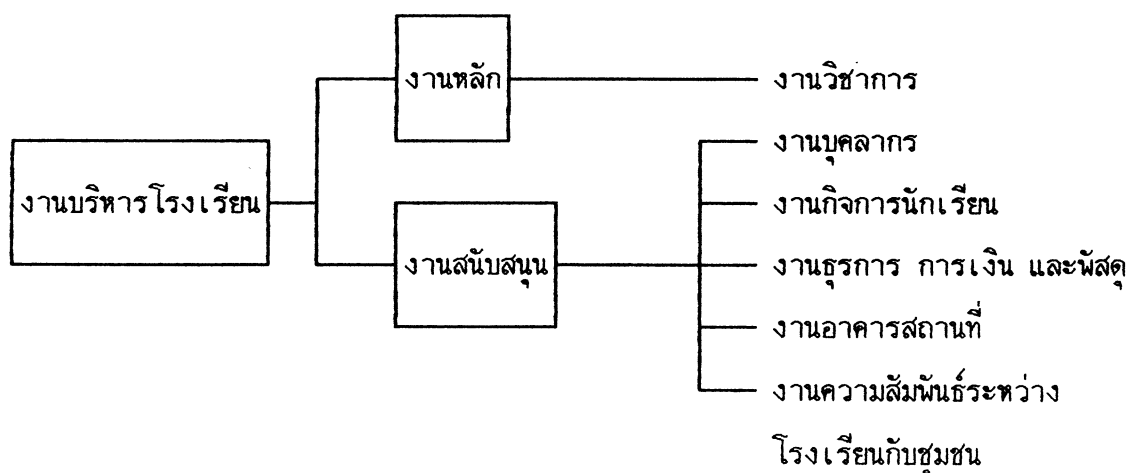
2.2.1 การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน ครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน คือ

- 1) งานวิชาการ
- 2) งานบุคลากร
- 3) งานกิจการนักเรียน
- 4) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ
- 5) งานอาคารสถานที่
- 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานทั้ง 6 งานนี้ เมื่อพิจารณาเทียบกับวัตถุประสงค์หลักของการบริหารโรงเรียน สามารถแบ่งงานบริหารโรงเรียน ทั้ง 6 งาน ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยตรง คือ งานวิชาการ
- 2) งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเสนอในรูปแบบภูมิที่ 2



แบบภูมิที่ 2 งานบริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536)

จากขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังกล่าวข้างต้น พอที่จะแยกรายละเอียดของงานแต่ละงานของโรงเรียน ได้ดังนี้

1) งานวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นงานหลักของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจขอบข่ายของงานเพื่อจะได้บริหารงานให้ครอบคลุมงานต่าง ๆ ได้ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา งานวิชาการมีขอบข่ายต่าง ๆ ดังนี้

- (1) งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้
- (2) งานการเรียนการสอน
- (3) งานสื่อการเรียนการสอน
- (4) งานวัดผลและประเมินผล
- (5) งานห้องสมุด
- (6) งานนิเทศการศึกษา
- (7) งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
- (8) งานส่งเสริมการสอน
- (9) งานประชุมอบรมทางวิชาการ

2) งานบุคลากร

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ มีภารกิจงานบุคลากรต่าง ๆ ดังนี้

- (1) การกำหนดความต้องการบุคลากร
- (2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- (3) การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร
- (4) งานพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- (5) การกระเเมนการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียนเป็นงานช่วยสนับสนุนงานวิชาการ มีกิจกรรมที่สำคัญ 4 กิจกรรม คือ

- (1) กิจกรรมที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523
- (2) กิจกรรมบริการนักเรียน

(3) กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน

(4) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า

4) งานธุรการ การเงินและพัสดุ

งานธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นงานสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจแยกงานธุรการ การเงินและพัสดุได้ดังนี้

(1) งานธุรการ ประกอบด้วย 4 งาน คือ

(1) งานสารบรรณ

(2) งานทะเบียนและรายงาน

(3) งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในอาคารสถานที่

(4) งานประชาสัมพันธ์

(2) งานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย 3 งานย่อย คือ

(1) งานงบประมาณ

(2) งานพัสดุ

(3) งานการเงินและบัญชี

5) งานอาคารสถานที่

ขอบข่ายงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ คือ

(1) งานจัดสร้างอาคารสถานที่

(2) การใช้อาคารสถานที่

(3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่

(4) การควบคุมดูแลอาคารสถานที่

(5) การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

(6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายงานครอบคลุมงานทั้ง 5 รายการ ดังต่อไปนี้

(1) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน

(2) การให้บริการแก่ชุมชน

- (3) การร่วมกิจกรรมของชุมชน
- (4) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
- (5) การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน

2.2.2 การกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครู

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดการคำนวณเกณฑ์มาตรฐานอัตรา กำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

- 1) กำหนดขนาดโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียนเป็น 7 ขนาด ดังนี้

ขนาดที่ 1	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 120 คน
ขนาดที่ 2	ตั้งแต่ 121 - 300 คน
ขนาดที่ 3	ตั้งแต่ 301 - 600 คน
ขนาดที่ 4	ตั้งแต่ 601 - 900 คน
ขนาดที่ 5	ตั้งแต่ 901 - 1,200 คน
ขนาดที่ 6	ตั้งแต่ 1,201 - 1,500 คน
ขนาดที่ 7	มากกว่า 1,500 คน ขึ้นไป

- 2) โรงเรียนขนาดที่ 1 กำหนดให้มีอัตรากำลังข้าราชการครู ดังนี้

- (1) โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 คน ให้จัดอัตรากำลังข้าราชการครู ครอบคลุมชั้นเรียนและให้ตัดเกลี่ยออกไป 2 ตำแหน่ง
- (2) โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 41 - 60 คน ให้จัดอัตรากำลังข้าราชการครูครอบคลุมชั้นเรียนและให้ตัดเกลี่ยออกไป 1 ตำแหน่ง
- (3) โรงเรียนที่มีนักเรียน 60 - 120 คน ให้คำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนดในปัจจุบัน

- 3) โรงเรียนขนาดที่ 2 - 7 กำหนดเงื่อนไขให้จัดจำนวนนักเรียนต่อห้อง ดังนี้

- (1) ระดับก่อนประถมศึกษา 30 คน ต่อ 1 ห้อง
- (2) ระดับประถมศึกษา 40 คน ต่อ 1 ห้อง
- (3) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 40 คน ต่อ 1 ห้อง

และตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด ถ้ามีนักเรียนเศษ 10 คนให้จัดเพิ่มได้อีก 1 ห้อง

(4) กรณีโรงเรียนใดมีนักเรียนแต่ละระดับชั้น ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดจำนวนนักเรียนต่อห้องตามข้อ 3) (1) - 3) (3) กำหนดให้จัดจำนวนนักเรียนต่อห้อง ดังนี้

- 1) ระดับก่อนประถมศึกษา น้อยกว่าหรือเท่ากับ 39 คน ต่อ 1 ห้อง
- 2) ระดับประถมศึกษา น้อยกว่าหรือเท่ากับ 49 คน ต่อ 1 ห้อง
- 3) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น น้อยกว่าหรือเท่ากับ 49 คน ต่อ 1 ห้อง

เมื่อจัดจำนวนนักเรียนต่อห้องตามข้อ 3) แล้ว ให้คำนวณอัตรากำลังข้าราชการครูตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนดในปัจจุบัน

4) กำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา ดังนี้

(1) โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 61 คนขึ้นไป ให้มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 ตำแหน่ง สำหรับการจัตอัตรากำลังข้าราชการครูตามข้อ 2 ในข้อ 2.1 และ 2.2 รวมตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนด้วย

(2) โรงเรียนที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 12 - 17 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 ตำแหน่ง

(3) โรงเรียนที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 18 - 29 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ 2 ตำแหน่ง

(4) โรงเรียนที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 30 - 41 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ 3 ตำแหน่ง

(5) โรงเรียนที่มีห้องเรียนตั้งแต่ 42 ห้องเรียนขึ้นไป ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ 4 ตำแหน่ง

5) กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานการสอน 5 ชั่วโมง ต่อ สัปดาห์ และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานการสอน 10 ชั่วโมง ต่อ สัปดาห์

6) กำหนดให้ครูสายงานการสอนปฏิบัติงานการสอนและส่งเสริมการสอน 35 ชั่วโมง ต่อ สัปดาห์

7) กำหนดให้อัตราส่วนข้าราชการครูต่อนักเรียนแต่ละระดับการศึกษา ดังนี้

- (1) ระดับก่อนประถมศึกษา 1 คน ต่อ 25 คน

(2) ระดับประถมศึกษา 1 คน ต่อ 25 คน

(3) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 1 คน ต่อ 17 คน

2.2.3 การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

ตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 กำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหาร และให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาสำหรับข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไว้ 6 ตำแหน่ง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแลและการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและการประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ธุรการ หรืองานบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ตำแหน่งดังกล่าว ประกอบด้วย

- 1) ผู้ช่วยครูใหญ่
- 2) ครูใหญ่
- 3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- 4) อาจารย์ใหญ่
- 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
- 6) ผู้อำนวยการโรงเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ตนปฏิบัติคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3

ผู้ช่วยครูใหญ่	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานไม่สูงนัก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
ครูใหญ่	ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานค่อนข้างสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
อาจารย์ใหญ่	บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน	ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน ในระดับสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
ผู้อำนวยการโรงเรียน	บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงาน สูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

แผนภูมิที่ 3 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน

2.3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการตัดสินใจ

2.3.1 ความหมายของการตัดสินใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การซึ่งใจไตร่ตรอง พิจารณาหรือใช้ดุลยพินิจ เลือกแนวทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ เพื่อให้ได้แนวทางดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการตามความหมายของการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจสั่งการ ตามที่กล่าวมานี้จะเห็นว่า เป็นงานที่นักบริหารหรือหัวหน้างานได้ตกลงใจทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง คือมีการตกลงปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือสั่งให้คนอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าหากมีทางเลือกหรือตกลงเพียงอย่างเดียว ก็ไม่ถือเป็นการวินิจฉัยสั่งการและที่สำคัญที่สุดคือการตกลงใจทำการจะต้องมีจุดหมาย คือ ตกลงใจหรือวินิจฉัยสั่งการเพื่อวัตถุประสงค์อะไร แม้ว่าทางเลือกที่เลือกแล้วนั้นจะ ไม่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการนำไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ก็ เป็นทางเลือกที่เกือบจะดีที่สุด และพอใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เมื่อได้คำนึงถึงเหตุผลด้วยประการทั้งปวง

อุทัย หิรัญโต (2520) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือการซึ่งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลาย ๆ วิธี เพื่อให้บังเกิดผลตามที่ประสงค์และเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

วุฒิชัย จานงค์ (2523) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ คือ เทคนิควิธีที่จะลดจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทาง ให้เหลือเพียงทางเลือกเดียว หรือทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งนั่นเอง

อรุณ รัทธธรรม (2526) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ปราณี พรทวีเชียร (2528) การตัดสินใจหมายถึง การสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดแล้วหรือไม่

Ofstad (อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2529) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การทำการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะทำในสถานการณ์ที่แน่นอน หลังจากได้พิจารณาถึงทางเลือกที่จะกระทำแล้ว

ภิญโญ สาร (อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล, 2529) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นลักษณะหนึ่งของพฤติกรรมในการเลือกสิ่งที่มีให้เลือกหลาย ๆ อย่างซึ่งต้องอาศัยทั้งเหตุผลความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และความหยั่งรู้เหตุผล ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

เอกสารประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2525) ให้ความหมายของการตัดสินใจ คือ การเลือกที่จะคิดหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากการเลือกหลาย ๆ ทางที่เป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือการเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่หรือกำหนดขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ให้ความหมายของการตัดสินใจ คือ กระบวนการในการสร้างทางเลือกการดำเนินการใด ๆ ไว้หลายทางแล้วพิจารณาตรวจสอบประเมินผลทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียวเพื่อนำไปดำเนินงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือกโดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดจนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

สมยศ นาวิการ (2538) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกต่าง ๆ คำนิยามดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่า (1) เมื่อผู้บริหารทำการตัดสินใจ พวกเขาจะทำการเลือกและตัดสินใจว่าจะกระทำอะไรบนพื้นฐานของจิตสำนึก และเหตุผลหรือดุลยพินิจ การตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณที่ไม่สามารถอธิบายได้ จะอยู่บนพื้นฐานของดุลยพินิจบางอย่าง (2) ผู้บริหารมีทางเลือกต่าง ๆ เมื่อพวกเขาตัดสินใจการตัดสินใจจะไม่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ การตัดสินใจต้องการความรู้และประสบการณ์ในการประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (3) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งไว้ในใจ เมื่อพวกเขาทำการตัดสินใจไม่มีเหตุผลเลยในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ถ้าหากว่าการตัดสินใจไม่ได้นำไปสู่เป้าหมายบางอย่าง

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกที่กำหนดไว้หลายทางเลือก เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

อรุณ รักธรรม (2526) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจ ไว้ว่าการตัดสินใจ เป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงาน หรือการจัดการ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่า จะพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใด ๆ ก็ตามองค์การนั้นมักจะเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และความจำเป็น ที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ในขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดนโยบาย หรือกลวิธีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ นับเป็นการตัดสินใจอีกชั้นหนึ่งที่จะทำการเลือกสรรวิถีทางที่เหมาะสมที่สุดโดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิธีนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ๆ ได้

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า งานบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ "การตัดสินใจ" เป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมส่งผลเสียหายต่อหน่วยงานไม่มากนัก ยิ่งไปกว่านั้น "การตัดสินใจ" นั้น จะกระทำโดยตัวท่านเอง คณะครู หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในโรงเรียนของท่านก็ตามผู้บริหารกับการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกกันไม่ออกโดยถือเป็น "หน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้"

2.3.3 ประเภทของการตัดสินใจ

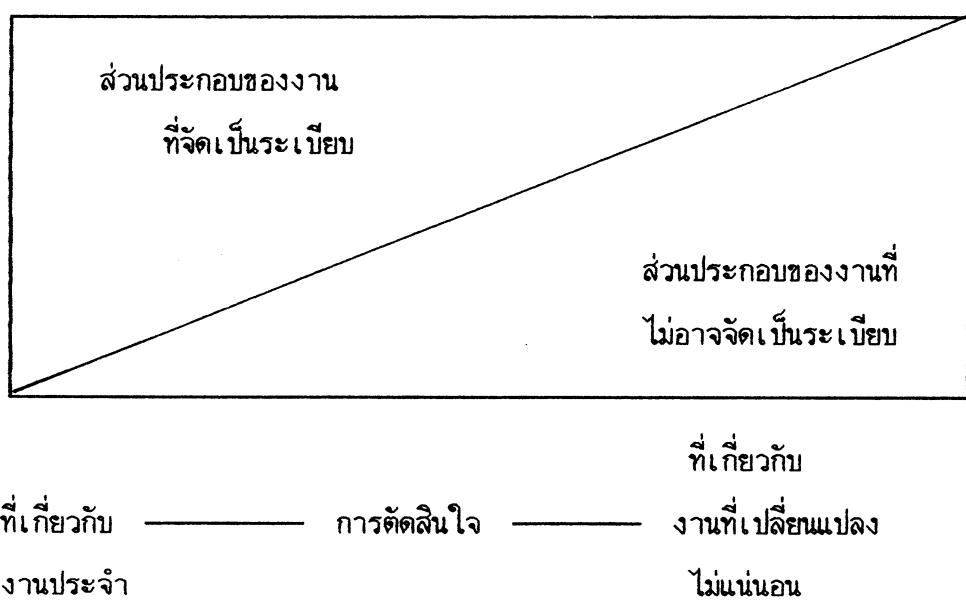
สมพงศ์ เกษมสิน (2519) ได้แยกประเภทของการตัดสินใจ ได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะของงานประเภทนี้ มักเป็นงานที่ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำ ลักษณะของงานประเภทนี้ส่วนใหญ่มักได้แก่การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การอนุมัติการขออนุญาต และหรือการอนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคล ฯลฯ เป็นต้น
- 2) การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้เกี่ยวกับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ หรือเกิดจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้พิจารณาประกอบ ด้วยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้น ปัญหาในลักษณะนี้จึงเป็นปัญหาที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอันมาก

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจ โดยแบ่งตามขนาดของลักษณะความเป็นระเบียบของปัญหาที่จะตัดสินใจได้ 2 ชนิดคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine) ด้านหนึ่งและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน (Nonroutine) การแบ่งแบบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของการบริหารเป็นอย่างมากเพราะในทางปฏิบัติที่เห็นได้โดยทั่วไป การตัดสินใจส่วนมากจะเกี่ยวข้องอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งจะมีสภาพลักษณะงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบชัดเจน (Structured or well-defined)
- 2) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบได้ยาก (Unstructured or ill-defined)

ดังรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ประเภทของการตัดสินใจ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าประเภทของการตัดสินใจ อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือการตัดสินใจที่เป็นเรื่องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และการตัดสินใจที่ต้องใช้ดุลยพินิจและใช้วิจารณญาณเป็นพิเศษ เช่น การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่รู้ล่วงหน้า งานโครงการต่าง ๆ

2.3.4 องค์ประกอบของการตัดสินใจ

กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวว่า การตัดสินใจอะไรก็ตามจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

- 1) ตัวผู้ตัดสินใจ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจอะไรสักอย่าง โดยทั่วไปมักได้แก่ผู้บริหาร หรือผู้นำ หรือผู้มีหน้าที่ทำการตัดสินใจ
- 2) จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะทำการตัดสินใจต้องทราบจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและแน่นอนก่อนทำการตัดสินใจ
- 3) ทางเลือก พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในกรณีที่ตัดสินใจแล้วจัดหาทางเลือกที่ดี และเหมาะสมไว้หลาย ๆ ทางหากทางเลือกที่นำมาพิจารณาไม่มีคุณค่า การตัดสินใจอาจไม่ประสบผลสำเร็จ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) การตัดสินใจกับปัญหาหรือปฏิบัติงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- 1) ลักษณะการตัดสินใจแต่ละครั้ง หากการตัดสินใจกับปัญหามุ่งไปสู่การปฏิบัติ (Active oriented) อันเป็นการปฏิบัติที่นำไปสู่ทางเลือกที่เลือกไว้ดีแล้ว การตัดสินใจนั้นจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้แน่นอน
- 2) สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment) ทั้งภายในและภายนอก มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิควิธีการตัดสินใจก็บรรลุตามเป้าหมายเช่นกัน
- 3) พฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Objective oriented behavior) หมายถึง ทางเลือกนั้น ๆ สามารถอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติตามดำเนินไปสู่เป้าหมายได้
- 4) อำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน (Authority) ถ้าจัดได้ว่าเด่นชัดเพียงพอผู้ปฏิบัติงานย่อมเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเองได้ดีซึ่งผลให้การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาได้ดีเช่นกัน
- 5) ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นการทำให้บุคลากรในองค์การและที่เกี่ยวข้องเข้าใจความหมายและแนวปฏิบัติ อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการตัดสินใจได้

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจทำคุณมีดังนี้ คือผู้ทำการตัดสินใจ เป้าหมาย และวิธีการในการตัดสินใจ

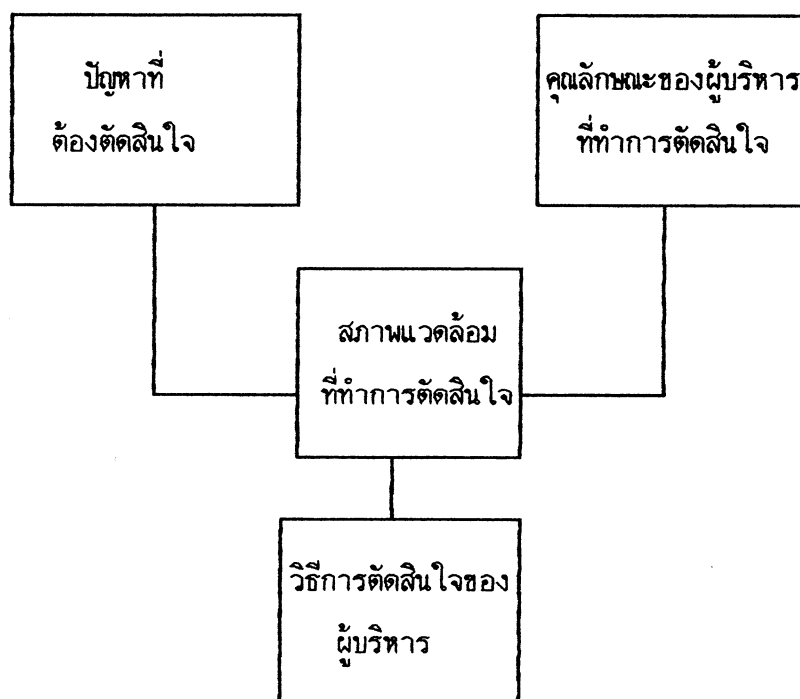
2.3.5 ปัจจัยในการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้พิจารณาถึงปัจจัยในการตัดสินใจไว้ 3 ประการ คือ

- 1) ลักษณะของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ (Decision problem)
- 2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision environment)
- 3) คุณลักษณะของผู้ตัดสินใจ (Characteristic of the decision maker)

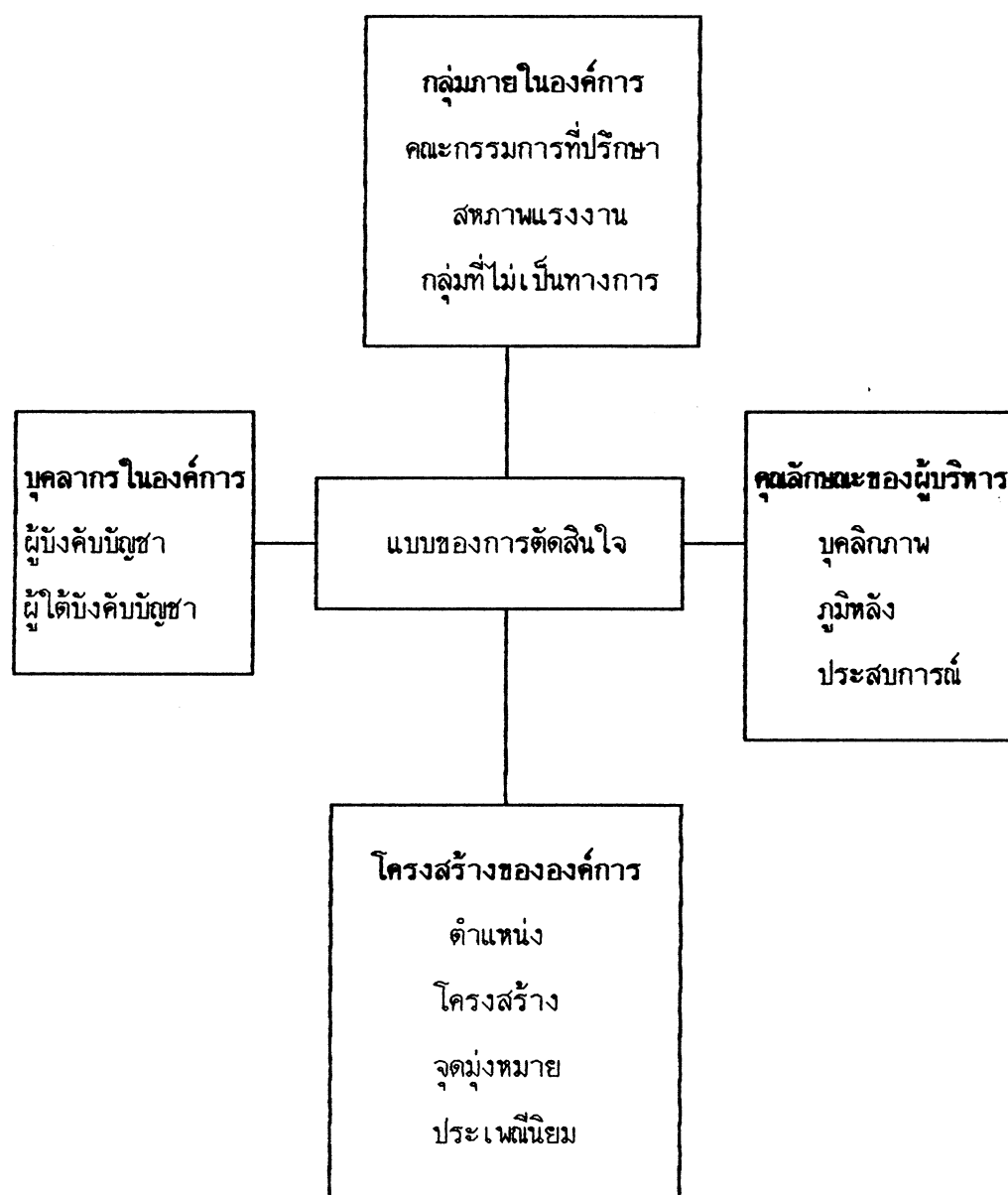
สำหรับลักษณะของปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นอาจประกอบขึ้นด้วยส่วนประกอบของปัจจัยต่าง ๆ

คือ ความคุ้นเคยของผู้บริหารต่อปัญหาที่จะตัดสินใจ ความชัดเจนของปัญหา ความยุ่งยากของปัญหารวมตลอดทั้งขนาดของการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่าง ๆ ทั้งตัวเกณฑ์ การวัดผลงานเป้าหมายและข้อจำกัดต่าง ๆ ด้วยในเวลาเดียวกัน สำหรับสภาพแวดล้อมของปัญหานั้นก็จะเกี่ยวข้องกับโอกาสความเป็นไปได้ของการที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจจากทางหนึ่งไปสู่อีกทางหนึ่ง ความสำคัญของปัญหา ความรับผิดชอบต่อผลที่ได้ตัดสินใจไป ตลอดจนข้อจำกัดทั้งทางแง่เวลาและเงินที่มีอยู่ และประการสุดท้ายคือเกี่ยวกับตัวผู้ตัดสินใจนั้นความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจของผู้ตัดสินใจ เหล่านี้ต่างก็เป็นส่วนประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตัดสินใจ



แผนภูมิที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร (ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

กิตติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารว่า แต่ละคนนั้น ย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ โครงสร้างขององค์การ กลุ่มภายในองค์การ และบุคคลที่อยู่ภายในองค์การ ตลอดจนคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น เป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าไร ความคล่องตัวและการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น สิ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจในเรื่อง โครงสร้างขององค์การนั้น ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การเอง จุดมุ่งหมายขององค์การและประเพณีนิยม สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องสนับสนุนหรือกีดกัน หรือเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจ ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์การ (กิตติมา ปรีดีติลล, 2529)

ส่วนกลุ่มภายในองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจ คือ คณะกรรมการที่ปรึกษาที่มีบทบาทช่วยให้ทิศทางการตัดสินใจของผู้บริหาร กลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในองค์การ ตลอดจนบทบาทของสหภาพแรงงานที่กำหนดไว้ สำหรับบุคลากรในองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้บริหาร อันได้แก่ บุคลิกภาพ ภูมิหลัง และประสบการณ์ที่เคยมีจะเป็นแรงผลักดันทิศทางการตัดสินใจด้วย

รศ.นา อังษะกิจ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ตัดสินใจต้องมีปัจจัยประกอบการตัดสินใจ

2 ประการ คือ

1) จำนวนทางเลือกที่ต้องตัดสินใจเลือก ตามปกติแล้วจะต้องมีอย่างน้อยที่สุด 2 ทางเลือก เพราะถ้าไม่มีทางเลือกก็ไม่จำเป็นต้องตัดสินใจ

2) สภาพตามธรรมชาติ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นในอนาคต แบ่งแยกประเภทได้หลากหลายตามแต่สถานการณ์ของปัจจัย หรือแล้วแต่สถานการณ์ของผู้ตัดสินใจ เช่น

(1) พิจารณาปัจจัยตามสภาพทางเศรษฐกิจ

ก. เศรษฐกิจรุ่งโรจน์เฟื่องฟู

ข. เศรษฐกิจซบเซา

ค. เศรษฐกิจตกต่ำ

ง. เศรษฐกิจฟื้นตัว

จ. เศรษฐกิจคงตัว

(2) พิจารณาปัจจัยตามฤดูกาล

ก. ฤดูร้อน

ข. ฤดูฝน

ค. ฤดูหนาว

(3) พิจารณาปัจจัยตามสถานการณ์ทางการเมือง

ก. สภาพก่อนเกิดสงคราม

ข. สภาพในระหว่างสงคราม

ค. สภาพภายหลังสงครามสงบ

- (4) พิจารณาปัจจัยตามสภาพภูมิประเทศ
 - ก. ภาคเหนือ
 - ข. ภาคกลาง
 - ค. ภาคตะวันออก
 - ง. ภาคตะวันตก
- (5) พิจารณาปัจจัยตามระยะเวลา
- (6) พิจารณาปัจจัยตามอาชีพ
- (7) พิจารณาปัจจัยตามตำแหน่งหน้าที่การงาน
- (8) พิจารณาปัจจัยตามรายได้
- (9) พิจารณาปัจจัยตามเพศ อายุ ฐานะ
- (10) พิจารณาปัจจัยตามเชื้อชาติ สัญชาติ

การตัดสินใจถ้าต้องการให้ใกล้เคียงความถูกต้อง ควรต้องค้นหาข้อมูลความเป็นมาในอดีต ซึ่งเป็นสภาพธรรมชาติของสภาวะที่อาจจะเกิดในอนาคตหรืออดีต การสืบหาข้อมูลอาจจะทำได้โดย

- 1) แสวงหาข่าวซึ่งมีในวงราชการ ตำรวจ หรือหน่วยสืบราชการลับ
- 2) แสวงหาข้อเท็จจริงจากแหล่งข่าว
- 3) แสวงหาจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่ได้ประสบ ในขณะที่ต้องการตัดสินใจ
- 4) ปฏิบัติการวิเคราะห์
- 5) ปฏิบัติการวิจัย
- 6) ดำเนินการเปรียบเทียบ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารประกอบด้วย ลักษณะของปัญหา สภาพแวดล้อม คุณลักษณะของผู้บริหาร และวิธีการตัดสินใจ

2.3.6 เกณฑ์ในการตัดสินใจ

รศ.นา อึ้งชะกิจ (2537) กล่าวว่า การตัดสินใจว่าทางเลือกใดดีที่สุด จะต้องมีความเห็นในการเลือก หรือข้อกำหนดที่ต้องคำนึง ดังนี้

- 1) นโยบาย ทางเลือกแต่ละวิธีจะต้องสอดคล้องสนองกับนโยบายทั่วไป และนโยบายเฉพาะเรื่อง

- 2) กลวิธี กลวิธีของทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดนั้นมีความหมายรวมถึงว่า มีอัตราเสี่ยงต่อความล้มเหลวน้อยที่สุดด้วย นี่จะลึกซึ้งกว่าแต่ละกลวิธีย่อมมีข้อดีและข้อเสียต่างกัน วิธีหนึ่งอาจดีสำหรับโอกาสหนึ่ง เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนวิธีอื่นอาจเหมาะสมกว่า
- 3) ค่าใช้จ่าย ทางเลือกที่ดีที่สุด ย่อมหมายถึง สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดีที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
- 4) ระยะเวลา สำหรับการแก้ปัญหาเรื่องเดียวกัน ทางเลือกที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วง ในเวลาสั้น ย่อมดีกว่า
- 5) วิธีปฏิบัติ ในบางกรณีทางเลือกมีขั้นตอนปฏิบัติหลากหลายวิธีล้วนสัมพันธ์เกี่ยวโยงกัน มิใช่ปฏิบัติวิธีหนึ่งแล้วสำเร็จได้ในตัวเอง ดังนั้น จึงต้องสำรวจและปฏิบัติให้ครบถ้วนกระบวนการ
- 6) อุปสรรค เป็นเรื่องสำคัญที่หนึ่งระมัดระวัง สำรวจ ตรวจสอบข้อบกพร่องอย่างถี่ถ้วนถี่ หลีกเลี่ยงมิให้กลับกลายเป็นว่าวิธีปฏิบัติที่เลือกสรรนั้นก่อปัญหาอื่นเพิ่มเติม หรือร้ายยิ่งกว่าเดิม

เกณฑ์ทั้ง 6 ประการนี้ จะใช้ประกอบการตัดสินใจค้นหาทางเลือกปฏิบัติภายหลังเมื่อได้ตรวจสอบวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย ของโครงการดำเนินงาน อย่างแน่ชัดถูกต้อง

อรุณ รัชธรรม (2526) กล่าวว่า ผู้ทำการตัดสินใจโดยปกติจะมีเกณฑ์บางอย่างในการตัดสินใจว่าทางเลือกที่จะเลือกนั้นควรมีระดับที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ซึ่งแต่ละคนจะมีเกณฑ์ตัดสินใจแตกต่างกันอันเป็นผลทำให้ทางเลือกที่เลือกออกมาต่างกัน ในอันที่จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติการใด ๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จลงได้ด้วยดีนั่นเอง

แนวความคิดทางด้านเกณฑ์การตัดสินใจที่ใช้กันมากในกระบวนการจัดการแต่ดั้งเดิมคือเกณฑ์ที่เรียกว่า Optimization ซึ่งตามความเห็นของ March และ Simon (อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม, 2536) นั้นทางเลือกใดจะเหมาะสม (Optimal) ก็ต่อเมื่อ

- 1) จะมีการเปรียบเทียบเกณฑ์ทางเลือกขึ้นมาชุดหนึ่ง และ
- 2) ทางเลือกที่ไว้คัดเลือกลักษณะนั้น จะเป็นทางเลือกที่ได้รับความเห็นชอบมากกว่า (Preferred) ทางเลือกอื่น ๆ

แนวความคิดนี้ในทางปฏิบัติแล้ว ดูเหมือนว่าข้อแม้ประการแรกจะไม่สามารถสร้างขึ้นมามากนัก ดังนั้น เกณฑ์การเลือกอื่น ๆ จึงมักได้รับการเสนอขึ้นมามาก เป็นต้นว่า การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่ไม่ค่อยดีทั้งหลายหมายความว่าบรรดาสิ่งซึ่งอาจจะมีผลได้ออกมานั้นน้อย

เราก็จะอยากจะได้ผลได้มากที่สุดในบรรดาผลที่ได้น้อย ๆ เหล่านั้น วิธีการนี้จึงถูกเรียกว่าวิธีการ หรือเกณฑ์ Maximin อีกเกณฑ์หนึ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงพอ สมควรซึ่งตรงข้ามกับ Maximin เกณฑ์อันนี้เกิดขึ้นในสภาพที่ว่า ในบรรดาทางเลือกทั้งหลายนั้นไม่ว่าจะเลือกทางใดก็ตามจะสร้างความไม่พึงพอใจให้กับผู้เลือกทั้งสิ้นเพราะ ทางเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาานั้นไม่เป็นที่พอใจเลย ไม่ว่าจะเลือกทางใดทางหนึ่งขึ้นมา ก็ตาม ก็สร้างความไม่พึงพอใจไปทุกอย่าง ในกรณีเช่นนี้จะเห็นว่าการเลือกทางเลือกใดขึ้นทำให้เราต้องเสียใจได้ แต่เกณฑ์ที่จะใช้เลือกก็คือ พยายามลด ความเสียใจให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ วิธีการอันนี้จึงถูกเรียกว่า วิธีการ Minimax คือ พยายามจะ Minimize Maximum Regret ให้ได้

เกณฑ์สำคัญยิ่งทางการจัดการที่รับอิทธิพลทางแนวความคิดของ March และ Simon หลังจากที่เราเห็นว่าเกณฑ์ Optimization หรือเกณฑ์อื่น ๆ ไม่อาจจะยังความ "พึงพอใจ" ให้แก่ผู้ทำการตัดสินใจจริง ๆ ได้ ก็คือเกณฑ์ Satisficing มีรากฐานอยู่บนความพึงพอใจของผู้ทำการตัดสินใจนั่นเอง ความหมายที่ March และ Simon ให้ไว้สำหรับเกณฑ์ก็คือว่าทางเลือกจะเป็นที่พึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อ

1) จะมีเกณฑ์อยู่ชุดหนึ่งซึ่งอธิบายทางเลือกอันเป็นที่พึงพอใจขั้นต่ำ (Minimally satisfactory)

2) ทางเลือกที่เลือกขึ้นมานั้นถึง และเลยเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ในทางปฏิบัติอาจเป็นไปได้ว่าผู้ทำการตัดสินใจมิได้เปิดเผยถึงเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใดในความหมายของเกณฑ์ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisficing) นั้น แต่มักจะมีวลีที่ว่า "ก็ผมจะเอาอย่างนั้น" นั่นก็หมายถึงว่า คำว่า "อย่างนั้น" ในกรณีนั้นได้ ถึง หรือ เลย เกณฑ์อันเป็นที่พึงพอใจขั้นต่ำของผู้ทำการตัดสินใจแล้ว

วลีชัย จำนงค์ (2523) เกณฑ์ในการตัดสินใจหรือปัญหาใด ๆ ในองค์การนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือผู้บริหารแต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่เกณฑ์ที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจโดยทั่วไปมี ดังนี้

1) เกณฑ์จุดสูงสุด หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์แบบที่สุดทำให้การกำหนดทางเลือกได้หลายทางแล้วนำทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติการและถือว่าเป็นแนวทางการตัดสินใจที่ให้ผลในการปฏิบัติสูงสุดด้วย

2) เกณฑ์การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดา ๆ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดา

ทางเลือกที่มีค่าต่ำ ๆ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารไม่สมบูรณ์ หรืออาจจะถูกบีบบังคับจากสถานการณ์ในขณะนั้นให้จำเป็นต้องเลือกเช่นนั้น

3) เกณฑ์การเลือกแนวทางที่มีผลเสียที่น้อยที่สุด หมายถึง ในกรณีที่หาแนวทางที่จะก่อให้เกิดผลดีจริง ๆ ไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องเลือกแนวทางที่จะเกิดผลเสียต่อองค์การ จึงต้องพยายามเลือกแนวทางตัดสินใจที่ให้ผลเสียที่น้อยที่สุด

4) เกณฑ์การสร้างความพึงพอใจ โดยการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำไว้แล้ว เมื่อทางเลือกต่าง ๆ ที่ให้ผลดีเท่านี้ไม่ได้แล้ว หากทางเลือกใดเข้าขั้นหรือถึงขั้นต่ำของมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารจะเลือกทางนั้น

พอสรุปได้ว่า การตัดสินใจที่ดีจะต้องมีเกณฑ์ในการเลือกวิธีการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อจุดหมายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ และสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่ได้

2.3.7 เทคนิคการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้เสนอเทคนิคการตัดสินใจแก้ปัญหาซึ่งเป็นเทคนิคอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 4 วิธีดังต่อไปนี้

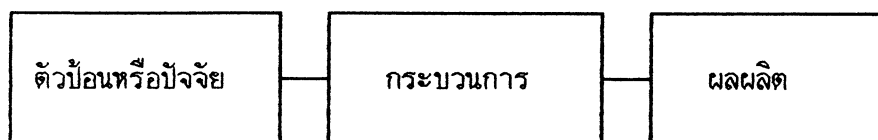
1) การระดมความคิด โดยใช้เทคนิคนี้เมื่อเกิดปัญหขึ้น ผู้บริหารจะใช้พลังความสามารถของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันคิดหาวิธีแก้ปัญหา วิธีปฏิบัติคือจัดประชุมเป็นกลุ่มขนาดเล็กไม่ใหญ่เกินไปนักแล้วให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา หลักการที่สำคัญของวิธีนี้คือ

(1) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่โดยไม่มีการวิจารณ์หรือทักท้วงใด ๆ ทั้งสิ้น

(2) เมื่อระดมความคิดได้มากที่สุดแล้ววิเคราะห์ข้อเสนอแนะนั้น ๆ ว่ามีการตัดหรือปรับปรุงเพื่อให้ได้คำตอบหรือวิธีแก้ปัญหาที่ต้องการ

2) การสัมมนา การสัมมนาเป็นการรวมกลุ่มกับของผู้มีประสบการณ์สูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหารือหาแนวทางในการแก้ปัญหา การสัมมนาบางครั้งก็จะมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้คำแนะนำด้วย เช่น โรงเรียนมีปัญหาเรื่องผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ตกต่ำ โรงเรียนก็จัดสัมมนาในเรื่องแนวทางการจัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แก่ครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์และครูจากภายนอก เช่น ครูวิชาการกลุ่ม และศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ระบบ เป็นการแก้ปัญหาโดยพิจารณาในเชิงระบบซึ่งจะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน ซึ่งแสดงในแผนภูมิที่ 7



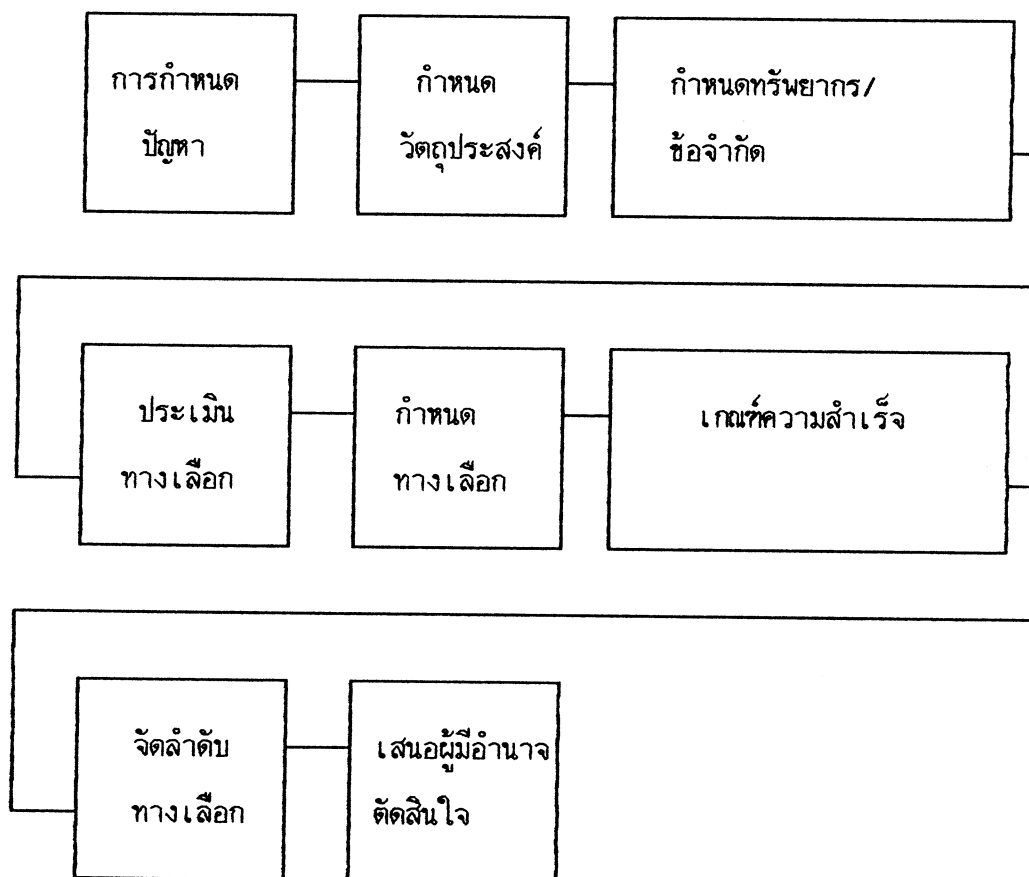
แผนภูมิที่ 7 การแก้ปัญหาโดยพิจารณาในเชิงระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

การแก้ปัญหาโดยวิธีวิเคราะห์ระบบ มีแนวทางการพิจารณา คือ

- (1) เป็นการวิเคราะห์แบบดูภาพรวมทั้งหมด
- (2) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของปัญหาในระดับต่าง ๆ
- (3) จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมด คือ ตัวป้อนกระบวนการและ

ผลผลิต

- (4) ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ กัน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนการแก้ปัญหาแบบวิเคราะห์ระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า เทคนิคการตัดสินใจที่ดีจะต้องสามารถแก้ไขปัญหา หรือตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นได้ซึ่งมีเทคนิคที่สำคัญ เช่น การระดมความคิด การสัมมนา การวิเคราะห์เป็นระบบ และการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม

2.3.8 พฤติกรรมการตัดสินใจ

อรุณ วัชรธรรม (2526) พฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อม 3 ระดับ ดังนี้

1) นิสัย (Habit) ในที่นี้เราหมายถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่ถูกกำหนดไว้หรือกำหนดเงื่อนไขไว้แล้วหรือมองในแง่ของการปฏิบัติงานประจำวัน การประพฤติปฏิบัติจะเป็นไปตามประสบการณ์ที่ผ่านมา

แล้วจะเกิดผลดี โดยไม่จำเป็นต้องหวังพึ่งการกระทำที่นำไปตามคำสั่งกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปค่อนข้างอัตโนมัติ เพราะได้กระทำสิ่งเหล่านั้นมาแล้วและรู้สึกว่าได้ผลดีพอสมควร เพราะฉะนั้นในการตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือกในสถานการณ์เก่า มนุษย์ชอบที่จะทำการตัดสินใจหรือเลือกตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติมา และดูเหมือนว่าคนส่วนใหญ่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้มาก ตัวอย่างอาจจะเห็นได้จากการตัดสินใจในการบริหารงานธุรการ งานราชการ ตลอดจนแม้กระทั่งการตัดสินใจในกรณีเกี่ยวกับคดีความซึ่งเห็นได้ว่า การนิพากษาของศาลฎีกานั้นสามารถใช้เป็นแนวตัดสินใจที่มีความละม้ายคล้ายคลึงกันต่อมาได้

2) การแก้ปัญหา (Problem solving) ลักษณะพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อม คือ การประเมินสิ่งใหม่หรือปัญหาใหม่ ๆ หรือสถานการณ์ใหม่โดยพยายามที่จะใช้วิธีการหรือเทคนิควิธีตลอดจนกลวิธีต่าง ๆ ที่เคยใช้จนประสบความสำเร็จมาแล้วมาแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เหล่านั้นเราอาจจะบอกได้ว่าสิ่งที่ได้รับก็คือ "พฤติกรรม" หรือแนวทางปฏิบัติ เพราะว่าแนวการปฏิบัติแต่ละครั้งนั้นในหลายกรณีได้ทำโดยนิสัย แต่เป็นการพยายามจะประเมินสถานการณ์ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อที่จะหาช่องทาง ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น สิ่งที่ได้รับอาจจะสะสมเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นจะเห็นว่าการแก้ปัญหานั้นแม้จะเกี่ยวข้องกับความเคยชินอันเป็นนิสัยอยู่บ้างก็ตาม แต่ยังคงมีความแตกต่างในลักษณะที่ว่าได้เกิดมีนิสัยใหม่หรือกระบวนการวิธีการประพฤติปฏิบัติใหม่ ๆ เกิดขึ้นแล้ว

3) การสร้างสรรค์ (Creativity) สาเหตุของความเกี่ยวข้องของลักษณะสถานการณ์แปลกและใหม่นั้น ได้แก่ความไม่สามารถจะนำเอาปฏิกิริยาตอบโต้หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วมาใช้ได้ พฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับการมองเห็นช่องทางอย่างฉับไวด้วยตนเอง (Insight) ซึ่งการตัดสินใจจะเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า Hueristic

สมยศ นาวิการ (2538) กล่าวว่า การปฏิบัติจริง ๆ ของการตัดสินใจขององค์การและการบริหารไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่มีเหตุผลและไม่ใช้อารมณ์เสมอไป เพราะการตัดสินใจที่กระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น กระบวนการตัดสินใจจะถูกปรับด้วยพฤติกรรมของพวกเขา

1) ปัจจัยด้านบุคคล

ในการทำความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจอย่างลึกซึ้ง เราต้องพิจารณาปัจจัยด้านบุคคลด้วยปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บุคลิกภาพและค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ตัดสินใจ ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล

ในการตัดสินใจได้กลายเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนในหลาย ๆ ทาง สิ่งเหล่านี้ทุกอย่างเปิดเผยให้เห็นถึง การรับรู้ของบุคคล การรับรู้ (Perception) คือความเห็นของบุคคลที่มีต่อโลก เมื่อถูกระบายด้วย คำนิยม การรับรู้ของบุคคลสามารถสังเกตความจริงของกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้

การรับรู้ภาพพจน์ (Stereotyping) คือ กระบวนการอย่างหนึ่ง คุณลักษณะของบุคคล จำนวนหนึ่งถูกคาดคะเนว่าเป็นลักษณะของบุคคลทั้งกลุ่มการรับรู้ภาพพจน์สามารถนำไปสู่ความเสียหาย และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้

การรับรู้ทางบวก (Halo effect) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจ ยอมรับคุณลักษณะอย่างหนึ่ง บดบัง ลักษณะอื่น ๆ ทุกอย่างเป็นการตัดสินใจ

ความมีเหตุผลตามความรู้สึก (Subjective rationality) เห็นว่าบุคคลอาจใช้เหตุผล ในการตัดสินใจอย่างเดียวกันทั้งสองคน และยังได้ข้อสรุปที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะว่า บุคคลหนึ่งอาจจะให้น้ำหนักกับปัจจัยอย่างหนึ่งมากกว่าปัจจัยอย่างอื่น

2) การตัดสินใจที่เพียงพอ (Adequate decisions) ลักษณะทางด้านพฤติกรรมอีกอย่าง ที่ต้องพิจารณา คือ ความไม่เอียงที่บุคคลจะยอมรับการตัดสินใจที่เพียงพอแทนที่จะค้นหาและเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารหลายคนยอมรับการตัดสินใจที่ "ดีพอ" เพียงเท่านั้น

ความพอใจ (Satisficing) ความพอใจอธิบายถึงการตัดสินใจที่ไม่ใช่ที่ดีที่สุดแต่เป็น การตัดสินใจ "ดีพอเพียง" ในการใช้แนวคิดของ "ความพอเพียง" ผู้บริหารถามว่าการตัดสินใจที่ดีพอ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ผู้บริหารอาจพอใจต่อการหลีกเลี่ยงความล้มเหลวและความผิดพลาด ที่สามารถเป็นอันตรายต่อการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือนหรือความมั่นคงของงานในอนาคต นักวิชาการ เรียกความพอใจว่า "ศาสตร์ของการทำผิดบ้างถูกบ้าง ไปจนผ่านพ้นอุปสรรค"

ความมีเหตุผลในขอบเขต (Bound rationality) ความมีเหตุผลในขอบเขตเป็นเหตุผล อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารตัดสินใจแบบพอใจ ความมีเหตุผลในขอบเขตคือ "วงจำกัดของความผิด" ที่บังคับ ให้นักธุรกิจจำกัดวงความเห็นของปัญหาและสถานการณ์ของพวกเขา

ความคิดจะถูกจำกัดเพราะว่าสมองของมนุษย์ไม่สามารถคัดเลือกและประมวลข้อมูลเป็นจำนวน มากได้ ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจะใช้ข้อมูลอย่างจำกัดเท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนบุคคลจะคิดอย่างมี เหตุผลแต่อยู่ภายในขอบเขตที่ค่อนข้างจะแคบ

วุฒิชัย จานงค์ (2523) กล่าวว่าพฤติกรรมทั่วไปในการตัดสินใจของมนุษย์ อาจแยกระดับการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมเป็น 3 ระดับ คือ

1) นิสัย (Habit) นิสัยในที่นี้ หมายถึง ปฏิกริยาตอบโต้ที่ถูกกำหนดไว้ โดยกำหนดเงื่อนไขไว้แล้วและจะมองในแง่การปฏิบัติการมาแล้วและเกิดผลดี จึงอาจจะไม่พยายามที่จะประเมินสิ่งที่ได้ทำมาแล้วนั้นซึ่งโดยปกติเราก็มองเห็นว่า นิสัยนั้นเป็นผลของการเรียนรู้หรือการสร้างประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วหากว่าการประพฤติปฏิบัติซึ่งเป็นไปค่อนข้างจะอัตโนมัติ ทั้งนี้ก็เพราะว่าได้มีการประพฤติปฏิบัติมาแล้วและรู้สึกว่าได้ผลดีพอสมควร เพราะฉะนั้น การตัดสินใจและการเลือกทางเลือกในสถานการณ์ใหม่ซึ่งถึงแม้จะเป็นสถานการณ์ใหม่ แต่ก็คล้ายคลึงกับสถานการณ์เก่า มนุษย์ก็จะชอบทำการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกตามความเคยชินที่ได้ปฏิบัติมา

2) การแก้ปัญหา (Problem solving) พฤติกรรมของมนุษย์ที่พยายามที่จะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ก็คือการประเมินสิ่งใหม่ ๆ หรือปัญหาใหม่ ๆ ในสถานการณ์ใหม่พยายามที่จะใช้วิธีการ เทคนิควิธี ตลอดจนกลวิธีต่าง ๆ ที่เคยใช้มาประสบผลสำเร็จ แก้ปัญหาใหม่ ๆ เหล่านั้น เราอาจจะบอกได้ว่าสิ่งที่แก้ไขคือพฤติกรรม แนวทางพฤติกรรมใหม่

3) การสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แปลกใหม่ไม่สามารถจะนำเอาปฏิกริยาตอบโต้หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว มาช่วยได้มากนักพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้มักจะควบคู่กับการมองเห็นช่องทางในทันทีทันใด (Insight) ซึ่งในทางด้านการทำ การตัดสินใจซึ่งเรามักจะใช้วิธีการตัดสินใจที่เรียกว่า Hueristic ซึ่งแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ในลักษณะนี้ เป็นไปได้กับแนวคิดของ Durkin ซึ่งกล่าวว่า ในตอนแรกเป็นเรื่องของการทดลองแล้วประสบความผิดพลาด (Trial and error) ปฏิบัติที่ใด ๆ จำเป็นต้องลองดูเสียก่อนแล้ว จึงจะได้เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด เพื่อที่จะไม่ได้ทำสิ่งนั้นอีก ถัดไปจะต้องค่อย ๆ ทำการวิเคราะห์ (Gradual analysis) และท้ายที่สุด คือ การจัดรูปแบบใหม่ในทันทีทันใด

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการตัดสินใจ เป็นการกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจจะถูกปรับด้วยพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั่นเอง

2.3.9 ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ

อรุณ รักธรรม (2526) ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ มีข้อพิจารณา 2 ประการคือ

1) การตัดสินใจนั้นจะต้องมุ่งอยู่ที่การปฏิบัติการ (Action oriented) คือไม่ว่าจะเลือกทางเลือกใด ไม่ว่าจะกำหนดทางเลือก รูปร่าง ลักษณะของปัญหา และวิธีเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหาในรูปใดก็ได้ก็ตาม จำเป็นต้องค้นหาวิธีปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่ทางเลือกเหล่านั้น เพราะฉะนั้น การที่เราพูดถึงว่าการตัดสินใจนั้นจะต้องมุ่งไปสู่การปฏิบัติการ หมายความว่า ทางเลือกนั้นสามารถทำให้เลือกทางปฏิบัติได้ และสามารถปฏิบัติได้ด้วยความเหมาะสมอย่างยิ่งด้วย

2) เรื่องของพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Objectived behavior) ในขณะที่การเลือกทางปฏิบัตินั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายให้ได้ พฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หมายถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่การดำเนินการตามการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลออกมาตามเป้าหมายนั่นเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) การตัดสินใจที่จะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพที่จะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

- 1) ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (Quality)
- 2) ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น ๆ (Acceptance)

ปราณี พรณวิเชียร (2528) ได้ศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และได้สรุปว่าการสั่งการที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกับผู้บริหารอื่น เพราะในหน้าที่ทางการบริหารนั้นถ้าหากว่าผู้บริหารมีการวางแผนที่ดีมีการควบคุมในการปฏิบัติงานที่ดี แต่การสั่งการไม่มีประสิทธิภาพงานขององค์กรก็จะไม่สามารถดำเนินไปอย่างที่ต้องการได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารจะสามารถสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบด้วย เช่น

1) โครงสร้างขององค์กรที่กำหนดขึ้นมานั้น จะต้องเป็นโครงสร้างขององค์กรที่มีความเหมาะสม ระบุตำแหน่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เพราะในบางกรณีเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถทราบถึงหน้าที่ บทบาทของตนเองในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะทราบได้ว่าตำแหน่งที่เขาปฏิบัติหน้าที่จะสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ เป็นตำแหน่งที่สังคมยอมรับ และมีความมั่นคงในหน้าที่การทำงานถ้าหากผู้ปฏิบัติงานแน่ใจในบทบาทและตำแหน่งงานที่เขาได้อยู่ เขาก็จะตั้งใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายมา

2) ความสามารถของบุคคลต่องานของตน บุคคลทั่วไปจะต้องมีความรู้ลึกกว้างงานของตนที่ปฏิบัตินั้นเหมาะสมกับความสามารถของตนหรือไม่ และเขาจะวางแผนที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่อย่าง

เต็มความสามารถ แต่ถ้าหากบุคคลนั้นถูกทอดทิ้งหรือผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญหรือความสามารถของเขา เขาก็จะเกิดความสับสนคิดว่าตนไม่มีค่าทำให้ไม่ยอมรับคำสั่งในการปฏิบัติงาน

3) ประสิทธิภาพของโครงข่ายของการติดต่อสื่อสารในองค์การ บุคลากรในองค์การแต่ละคนหมายถึง หน่วยงานย่อย ๆ ที่รวมกันอยู่องค์การจึงต้องมีการจัดระบบของการสื่อสารที่ดี คือ จะต้องรวดเร็วและถูกต้อง และรู้ว่าข้อมูลหรือข่าวสารจะต้องมาจากแหล่งใดจะเป็นข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อที่จะให้การทำงานของบุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ถ้าโครงข่ายของการติดต่อสื่อสารในองค์การไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้เกิดความสับสนยุ่งยาก และผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติไม่ดีต่อองค์การงานขององค์การก็จะบรรลุเป้าหมายได้ยากเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้ทำการตัดสินใจ ลักษณะของปัญหา และวิธีการในการตัดสินใจ

2.3.10 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) การวินิจฉัยสั่งการเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์การ ไม่ว่าจะเป็นนักการทหาร (Military officers) นักการเมือง (Politicians) นักบริหารธุรกิจ (Business executives) หรือนักบริหารในวงราชการ (Career executives) ก็ตาม ย่อมต้องเผชิญกับปัญหาการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น ดังนั้น ในการวินิจฉัยสั่งการจึงควรต้องวินิจฉัยให้ตรงจุดของปัญหา และต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูลข่าวสาร (Data and information) ให้ถูกต้องที่สุด ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ถือว่าได้แก่

1) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด กล่าวคือในกรณีที่มีการขัดใจเลือกกระหว่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เมื่อวิเคราะห์ถึงเหตุและผล ทางได้เสียโดยถี่ถ้วนแล้ว หากข้อวินิจฉัยนั้นยังมีน้ำหนักก้ำกึ่งกันอยู่ ก็ควรพิจารณาตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่จะสามารถอำนวยผลในการส่งเสริมและสร้างสรรค์มากที่สุด

2) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะกระจายอำนาจบริหาร (Administrative decentralization) ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับความกลมเกลียวสมานฉันท์กันยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นส่วนรวม

3) พยายามวินิจัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ การวินิจัยสั่งการนั้นจะต้องไม่เป็นการขัดหรือฝืนต่อนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมของสังคมและสภาวะแวดล้อม ในกรณีที่ได้อำนาจสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) แก่ผู้หนึ่งผู้ใดไปแล้ว จะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายว่ามีสัดส่วนเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบให้ไปปฏิบัติเพียงใดหรือไม่

4) พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจัยสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันและเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นจึงควรจะได้วางแผนปฏิบัติให้รัดกุมหากจะสามารถให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ด้วยก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นภายหลังจากได้อำนาจสั่งการไปแล้วดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

อุทัย ทรัพย์โต (2520) กล่าวว่า การวินิจัยสั่งการยังมีข้อจำกัดอยู่บางประการอันจะทำให้การวินิจัยสั่งการไม่ถูกต้อง เช่น ค่านิยมทางสังคม ความหลงผิดของผู้วินิจัยสั่งการเอง และสถานการณ์บางอย่าง หรือภาวะทางใจที่ไม่ปกติเป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้จะมีภาวะครอบงำดังกล่าวก็ตามเราก็มีทางเลือกเลี้ยงโดยถือหลักการวินิจัยสั่งการดังนี้

1) พยายามวินิจัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด กล่าวคือ ในกรณีที่มีการขัดใจเลือกกระหว่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางเมื่อวิเคราะห์ถึงเหตุและผลทางได้ทางเสียโดยถี่ถ้วนแล้ว หากข้อวินิจัยนั้นยังมีน้ำหนักก้ำกึ่งกันอยู่ ก็ควรตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ได้ประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดและสร้างสรรค์มากที่สุด

2) พยายามวินิจัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ปฏิบัติได้ กล่าวคือ การวินิจัยสั่งการนั้นจะต้องไม่เป็นการขัดกับนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบแบบแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) พยายามจัดวางแผนในการบริหารและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนเพราะการวินิจัยสั่งการนั้นมักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่ายหากมีแผนงานที่ดี และมีการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลก็ดี ระบบงานก็ดี จะไม่มีปัญหาให้ต้องแก้ไขหรือต้องการโดยมีเหตุผลเกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กำหนดข้อควรคำนึงในการตัดสินใจไว้ 4 ประการ คือ

- 1) ไม่ควรตัดสินใจในปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังพิจารณารายละเอียดอยู่หรือเรื่องที่ได้ตัดสินใจผ่านไปแล้วอย่างรอบคอบ
- 2) ไม่ควรตัดสินใจเมื่อยังไม่ถึงเวลาอันสมควรและยังไม่ทราบข้อมูลดีพอ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงอคติและความลำเอียงต่าง ๆ
- 3) ไม่ควรตัดสินใจในสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้
- 4) ไม่ควรตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองไม่มีอำนาจ หรือตนเองได้มอบอำนาจให้ผู้อื่นดำเนินการไปแล้ว

ดังนั้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจควรคำนึงถึง ข้อมูล ผลได้ผลเสีย เวลาและความเหมาะสม ความถูกต้องและเป็นธรรม

2.4 ปัญหาและอุปสรรค ในการตัดสินใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) กล่าวถึง ปัญหาและอุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ อาจแยกได้ประเด็นสำคัญ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ กับสาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ดังนี้คือ

1) ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ ในที่นี้จะได้พิจารณาในลักษณะที่นอกเหนือจากข้อจำกัดที่ได้กล่าวถึงแล้วในตอนต้น ข้อขัดข้องเหล่านั้นอาจได้แก่

(1) การขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการนอกจากนี้ยังต้องพิจารณารวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นด้วยว่ามีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่

(2) การที่ไม่มีเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ และวินิจฉัยสั่งการโดยทันที จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและมูลกรณีเหตุแวดล้อมได้ จำต้องวินิจฉัยสั่งการไปโดยพลัน มูลกรณีดังกล่าวนี้นับว่าเป็นอุปสรรคข้อขัดข้องสำคัญประการหนึ่ง

(3) การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไป

ในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล หรือเป็นการนำเอาประสบการณ์มาประกอบการวินิจฉัย ซึ่งอาจเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้

(4) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า การบริหารงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นความสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจเป็นผู้เฉื่อยชา ซอสมกงาน หรือชุกงานถ้าเป็นเช่นนั้นงานก็จะไปคั่งค้างอยู่ ณ จุดนั้น เป็นเหตุก่อให้เกิดความเสียหายแก่การวินิจฉัยสั่งการได้ ดังนั้น การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาด้วยความระมัดระวัง

2) เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจเกิดจากมูลเหตุที่สำคัญหลายประการ เช่น การวินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความเห็นส่วนตัวเป็นสำคัญ หรือการเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น ขอนำสาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดที่สำคัญมาเสนอเพื่อพิจารณา ดังนี้ คือ

(1) โดยที่การวินิจฉัยสั่งการมีลักษณะเป็นการใช้สามัญธรรมในการพิจารณาหรือ ถ้าบังเอิญมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามบิดเบือนข้อเท็จจริงที่มีหน้าที่ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นเรื่องนอกประเด็น เพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน เฉพาะอย่างยิ่งการอภิปรายในที่ประชุม แทนที่จะรักษาการอภิปรายอยู่ในประเด็นหรือหลักการ กลับโจมตีตัวคน คือ ลักษณะนิสัยของอีกฝ่ายหนึ่งที่เสนอเรื่องราวหรือคัดค้านไม่เห็นด้วย (Argument ad hominem) เพื่อเบี่ยงเบนหรือลดค่าของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พยายามชักชวนคนอื่นซึ่งน้ำหนักของผู้เสนอข้อเท็จจริงจนไม่มีผู้ใดฟังประสงค์ฟังเหตุผลของผู้เสนอแล้ว การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาดได้ง่าย

(2) พยายามเรียกรวบรวมความสนใจจากประชาชน (Ad populum) โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้องของเรื่องนั้นว่าจะเป็นอย่างไ ความผิดพลาดเช่นนี้มีอยู่ในหมู่นักบริหารที่ห่วงพานกับการเมือง จึงยึดเอาการเมืองเป็นสรณะ หวังผลชนะการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง อันเป็นมูลเหตุให้เกิดการผิดพลาดได้โดยง่าย

(3) พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว (Ad baculum) และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล คนเราเมื่อเกิดความตื่นกลัว ก็จะทำให้การตัดสินใจ

ผิดพลาด เพราะขาดความรอบคอบ การกระทำดังนี้เข้าทำนองสุภาษิตไทยที่ว่า "กระต่ายตื่นตูม" หรือ "ตัดไม้ซ่มหมาม" ซึ่งคล้ายกับเป็นวิธีการที่ใช้หันเหความสนใจอย่างได้ผล เพื่อเปลี่ยนแนวการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่งให้ผิดพลาด ขาดเหตุผลได้นานาประการ เช่น ในกรณีของสงครามจิตวิทยา เป็นต้น

(4) อ้างบารมีผู้ใหญ่อันบังหน้า (Ad veracundiam) มีลักษณะเป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการมีจิตใจไม่มั่นคงพอ การตัดสินใจหรือคำสั่งที่ส่งออกไป ย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าที่จะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

(5) ทักทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้นเช่นนั้น เพราะเหตุนี้เช่นนั้น โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ (Secundum quid) และในทางตรงข้าม ใช้กรณีตัวอย่างเพื่ออ้างเหตุผล โดยสรุป แต่กรณีตัวอย่างเข้ากันไม่ได้กับเรื่อง ในกรณีนี้ที่เคยสอบสวนคดีอาญาย่อมมีประสบการณ์ในเรื่องนี้จากการสอบสวนมาแล้ว

(6) ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม (Verbal fallacies) ได้แก่ การใช้ถ้อยคำให้มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการและการเสนอรายงาน

(7) การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไร้คุณค่า อันเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ จึงได้เน้นถึงความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างมาก

(8) การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ขาดการพิจารณาวิเคราะห์โดยรอบคอบห่วงไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้โดยง่าย

(9) ถูกอิทธิพลครอบงำ การวินิจฉัยสั่งการบางกรณี ผู้ทำการวินิจฉัยต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับ จนทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยาและความมีเหตุมีผลได้ และนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

รศ.นา อังษะกิจ (2537) กล่าวว่า อุปสรรคซึ่งขัดขวางความคล่องตัวหรือหันเหแนวทางการตัดสินใจ เพราะประสบข้อจำกัด ซึ่งหมายถึงความอึดอัดขาดแคลน ซึ่งอีกอย่างว่า "ความหายากหรือสิ่งที่พึงมีได้โดยยาก" ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ

1) ความยากอันเนื่องมาจาก บุคคลไม่เคยรู้ซึ่งในความเพียงพอ จึงประสบอุปสรรค เพราะมีความต้องการไม่รู้ล้นสุด เมื่อเทียบกับปริมาณของทรัพยากร ซึ่งเพิ่มขึ้นในอัตราเชิงซ้ำ

2) ความยากอันเนื่องมาจากบุคคลสูญเสียโอกาส หรือพลาดโอกาส เพราะต้องเลือก โอกาสอื่น ดังเช่น

(1) เมื่อต้องเลือกปฏิบัติสิ่งหนึ่ง ย่อมต้องเสียสละเวลาเพื่อกระทำสิ่งนั้น จึงสูญเสียโอกาสที่จะกระทำสิ่งอื่นในเวลาเดียวกัน

(2) เมื่อต้องการซื้อของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมสูญเสียเงินจำนวนนั้นไป โดยมีอาจนำไปซื้อ สิ่งของอย่างอื่น

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการตัดสินใจประกอบด้วย

- 1) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม
- 2) ข้อมูลและหลักการที่ผิดพลาด
- 3) สภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นธรรมของสังคมและองค์การ

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่า

1) พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมลำดับรองลงไป คือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน

2) ผู้มีบทบาทที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ และสั่งการในการบริหารการศึกษา รองลงไป คือ ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา

3) ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษา ข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับมากคือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยาวซับซ้อนและขาดข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

นทรี แสงทองศรีกรม (2527) ได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ดังนี้

1) ในกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในงานทั้ง 5 ด้าน อย่างมีหลักเกณฑ์พอสมควร กล่าวคือ ตัดสินใจโดยการศึกษาสภาพการณ์ทั่ว ๆ ไป อันเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารส่วนน้อยที่ตัดสินใจอย่างไม่มีหลักเกณฑ์ คือ ใช้ดุลพินิจ หรือประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจแต่ละคน หรือ โดยสามัญสำนึกเพื่อเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

2) ในรูปแบบของการตัดสินใจ ผู้บริหารร้อยละ 80.16 ตัดสินใจเกี่ยวกับงานทางการศึกษาเพียงบางหน้าที่ ผู้บริหารร้อยละ 15.56 ตัดสินใจด้วยตนเองทุกหน้าที่ และผู้บริหารร้อยละ 4.28 มอบให้ผู้ช่วยหรือบุคคลอื่นตัดสินใจแทน

3) ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระดับมากที่สุด คือ มีอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอ ระบบราชการล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก ปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลางได้แก่ ขาดความรู้ในเรื่องที่ปฏิบัติ ขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ลักษณะนิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ลักษณะของความยากจนและความซับซ้อนของปัญหาและค่านิยม

ธานี กาทอง (2530) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานการบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในด้านที่ปฏิบัติจากผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารการศึกษา ด้านกิจการนักเรียนด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่ ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสั่งการ ด้วยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากรและใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็น

สอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหารการศึกษตามที่ปฏิบัติจริง และความคาดหวังปรากฏว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารงาน การศึกษาของ โรงเรียนขนาดกลางปรากฏว่าทั้งด้านการปฏิบัติจริงและด้านความคาดหวัง ผู้บริหารใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากรและใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหาร การศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริง และตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหาร การศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านที่ปฏิบัติจริงผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากรและใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงาน บริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน ด้านอาคารสถานที่ และ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวังปรากฏว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก คือ ปัญหากระบวนการที่ล่าช้า และมีระเบียบ กฎเกณฑ์มาก ปัญหา สู้ท้าทายของโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง คือ ปัญหาอิทธิพลของบุคคลภายนอกโรงเรียนและ ปัญหาท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ปัญหาอิทธิพลจากผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชกุล (2531) ได้ศึกษาความคิดของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับ ความต้องการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด

กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า ในส่วนของผู้บริหารมีความคิด เห็นว่าควรให้ อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารร่วมกับการ กรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และการให้บริการอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" สำหรับตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่าอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียนงานเกี่ยวกับระบบ และการประชาสัมพันธ์โรงเรียนและงานอาคารสถานที่ ธุรการการเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง" เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษาผลปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

นิวัณ สุขรัตน์ (2531) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นแบบที่ 4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ในโรงเรียนตัดสินใจร่วมกับตน ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารมีสถานภาพส่วนตัวแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี และผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี กับผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารมีความแตกต่างในด้านวุฒิทางการศึกษา และในด้านตำแหน่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

นิมลพรรณ บุญสุลิก (2534) ได้ศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คืองานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริหาร งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป โดยการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจสั่งการโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานทั่วไป ในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจสั่งการ ด้วยวิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานธุรการงานปกครอง งานบริการและงานทั่วไป ในการบริหารงานวิชาการ และงานโรงเรียนกับชุมชนผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ คือ นโยบายวิชาการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครองและมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

จกสณนี้ ยศบรรดาศักดิ์ (2535) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องในการบริหารงานวิชาการงานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์กับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานบุคคล ใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริหารงานอาคารสถานที่ อาจารย์ส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีตัดสินใจสั่งการ ประชุมอภิปรายปัญหา ประเมิน

ทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในการบริหารงานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน โดยวิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร และงานธุรการ การเงินและพัสดุ ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ คือ ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ ไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารขาดความรู้ในการนิเทศงาน

สายฝน เชิงเชาว์ (2536) ได้ศึกษาการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม เอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานคร ในการบริหารผู้บริหารใช้วิธี ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ในการบริหารงานวิชาการ ใช้วิธีผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบการบริหารงานบุคลากร และธุรการการเงินพัสดุ อาคารสถานที่ ตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้ อาจารย์ส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยวิธี ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ กิจการนักเรียน และสัมพันธ์ชุมชน ใช้วิธี ผู้บริหารตัดสินใจ เอาแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ตัดสินใจสั่งการไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ปัญหาที่เกิดขึ้นรองลงมาคือ ปัญหาข้อจำกัดของเวลา

ประวิทย์ กำจำปา (2538) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยปรากฏว่า พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารการศึกษา 6 งาน พบว่าผู้บริหารใช้วิธี "ประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน" ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากร ใช้วิธี "ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว" โดยที่ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นสอดคล้องกันทุกด้าน ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร พบว่ามีปัญหาในระดับ "น้อย" เกือบทุกข้อ ยกเว้น เรื่องการร้องเรียนของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบที่ต้องใช้เวลาและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีปัญหาในระดับ "น้อยที่สุด"