

บทที่ 2

วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
และนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ
- 2.2 องค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการ
- 2.3 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ
- 2.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ
- 2.5 แบบของการตัดสินใจสั่งการ
- 2.6 พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ
- 2.7 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจสั่งการ
- 2.8 ประสิทธิภาพของการตัดสินใจสั่งการ
- 2.9 การตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร
- 2.10 ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ
- 2.11 เทคนิคของการตัดสินใจสั่งการ
- 2.12 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
- 2.13 ขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
- 2.14 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งจะนำส่วนที่สำคัญมากกล่าวไว้ได้ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการในการสร้างทางเลือกการดำเนินงานใด ๆ ใดหลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบ ประเมินผล ทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวเพื่อนำไปดำเนินงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว ที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้

สมยศ นาวิการ (2536) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกต่าง ๆ สั่งการ คือการปฏิบัติที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ และความสำเร็จของเป้าหมาย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีอยู่หรือกำหนดขึ้น

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาไตร่ตรอง ชั่งใจ ตัดสินใจหรือตกลงใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการเลือกทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งที่เล็งเห็นว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุด หรือได้ประโยชน์มากที่สุด จากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเลือก เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่เป้าหมาย

ไซมอน (Simon อ้างถึงใน รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย, 2525) ได้ให้ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการไว้ว่า กระบวนการบริหารก็คือ กระบวนการตัดสินใจ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเลือก แล้วให้มีการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 องค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการ

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) แยกองค์ประกอบของการตัดสินใจเป็น 4 ประการ คือ

- 1) ผู้ทำการตัดสินใจ คือ จะต้องมียุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะทำการตัดสินใจ
- 2) ประเด็นปัญหาหรือเป้าหมายที่ต้องการทำการตัดสินใจ ต้องชัดเจนแน่นอน ไม่ว่าเป้าหมายนั้นจะมีเพียงประการเดียวหรือหลายประการก็ตาม
- 3) ทางเลือกต่าง ๆ ที่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ การพิจารณาทางเลือก จะต้องคำนึงถึงข่าวสารข้อมูล และปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทางเลือกเหล่านั้นด้วย
- 4) สภาพแวดล้อมและสภาพการต่าง ๆ ในขณะที่กำหนดการตัดสินใจทุกครั้ง จะต้องกระทำภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา แต่ละสถานที่ สภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขสำคัญ อีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลผลักดันต่อผู้ตัดสินใจ ให้ทำการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป

กิติมา ปรีดีติลก (2529) แบ่งองค์ประกอบของการตัดสินใจเป็น 3 ประการ คือ

- 1) ตัวผู้ตัดสินใจ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ให้การตัดสินใจอะไรสักอย่าง โดยทั่วไปมักได้แก่ ผู้บริหาร หรือผู้นำ หรือผู้มีหน้าที่ทำการตัดสินใจ
- 2) จุดมุ่งหมาย ผู้ที่จะทำการตัดสินใจต้องทราบจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและแน่นอนก่อนทำการตัดสินใจ
- 3) ทางเลือก พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในกรณีที่จะตัดสินใจแล้วจัดหาทางเลือกที่ดี และเหมาะสมไว้หลาย ๆ ทาง หากทางเลือกที่นำมาพิจารณาไม่มีคุณค่า การตัดสินใจอาจไม่ประสบผลสำเร็จ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้แบ่งองค์ประกอบของการตัดสินใจออกเป็น 6 ประการ คือ

- 1) การเลือก ผู้เลือกต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นอีก เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และหลักการ
- 2) ทางเลือก หมายถึง แนวทางปฏิบัติหรือวิถีของการปฏิบัติ (Course of action) ดังนั้นจะมีการเลือกหรือมีการตัดสินใจได้ควรจะมี ทางเลือกอย่างน้อยสองทางเลือกขึ้นไป

3) วัตถุประสงค์หรือจุดประสงค์ หมายถึง จุดหมายสุดท้ายหรือสภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจจะต้องใช้เป็นเรื่องพิจารณาทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติจะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

4) ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ เมื่อมีการวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจ มีทั้งพึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ หรือทั้งที่ตั้งใจ และมีได้ตั้งใจให้เกิดขึ้นในอนาคตได้ ผู้ตัดสินใจจะต้องพึงระมัดระวังในเรื่องนี้เสมอในทุก ๆ เรื่อง

5) คน ซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจและสั่งการแบ่งได้เป็น 2 พวก คือ

พวกที่หนึ่ง เป็นการตัดสินใจเดี่ยว โดยคนคนเดียว มักจะอยู่ในสายการบังคับบัญชา เช่น ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี และหัวหน้ากอง พวกนี้เป็นผู้สนใจในอำนาจ และถือว่าการตัดสินใจของเขาถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด

พวกที่สอง เป็นการตัดสินใจกลุ่มโดยคนหลาย ๆ คน เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ ในแต่ละระดับของสิทธิเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมและความชอบธรรม

6) สภาพแวดล้อม เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการตัดสินใจในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะมีสภาพแวดล้อมจากคนประเภทต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลแล้วยังมีปัจจัยอื่นเป็นสิ่งแวดล้อมอีก เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย นโยบายของรัฐ ความคิด ความต้องการของผู้บริหาร วัฒนธรรม ค่านิยม และลัทธิความเชื่อทางศาสนา เป็นต้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ได้แบ่งองค์ประกอบของการตัดสินใจออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้ตัดสินใจจะเผชิญกับทางเลือกจำนวนหนึ่ง ซึ่งถ้าไม่มีทางเลือกก็ไม่ต้องตัดสินใจ
- 2) ผลที่เกิดขึ้นนั้นจะขึ้นอยู่กับทางเลือก
- 3) ผลที่เกิดขึ้นตามทางเลือกแต่ละอย่างแตกต่างกัน และไม่เท่ากัน
- 4) ผู้ตัดสินใจได้เลือกโดยคำนึงถึงคุณค่า ประโยชน์หรือความสำคัญของทางเลือกแต่ละอย่างที่มีต่อผู้ตัดสินใจเอง

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) สรุปว่า องค์ประกอบของกิจกรรมการตัดสินใจประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 3 ประการ คือ

1) กิจกรรมค้นหาข่าวสารข้อมูล (Intelligence activity) ซึ่งได้แก่ การหาข้อเท็จจริงและข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นที่จะต้องตัดสินใจ เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

2) กิจกรรมออกแบบ (Design activity) ได้แก่ การดำเนินการค้นคว้า กำหนดและวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่อาจเป็นทางออกของการแก้ปัญหา หรือประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

3. กิจกรรมเลือก (Choice activity) ได้แก่ การดำเนินการตกลงใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้ค้นหา กำหนด และวิเคราะห์แล้ว ในกิจกรรมออกแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกนั้น ย่อมเป็นทางเลือกที่ผู้ตัดสินใจเห็นว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุด หรือพึงพอใจที่สุดนั่นเอง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ คนหรือกลุ่มบุคคล ทางเลือก วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย สภาพแวดล้อม และผลของการตัดสินใจสั่งการ

2.3 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า ลักษณะของสถานการณ์การตัดสินใจจะแตกต่างกันมาก ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการตัดสินใจ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) เป็นไปตามนิตยกฎ หรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานบางอย่าง ทุกองค์การมีนโยบายเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความง่ายในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ โดยจัดทางเลือกในหลาย ๆ กรณี

2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed decisions) ในขณะที่ยุทธศาสตร์อย่างหนึ่งมีความซับซ้อน หรือมีข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ปัญหาที่ต้องทำการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัญหาที่เผชิญอยู่ต้องการผลลัพธ์ใหม่ ๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องพยายามปรับปรุงความสามารถของตนด้านการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าให้ดีขึ้น

วิชัย โกสุวรรณจินดา (2535) กล่าวว่า การตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คือ

1) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Certainty) เป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่คาดหมายไว้แล้ว โดยเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอ และทราบถึงผลของการเลือกแต่ละทางเลือกอย่างแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ตัดสินใจจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด

2) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Risk) คือการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่แน่นอน น้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่ยังพอคาดคะเนความเป็นไปได้อยู่บ้าง ทั้งนี้ ผู้ตัดสินใจทราบถึงผลลัพธ์ของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ แต่โอกาสที่จะเกิดทางเลือกนั้นแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากปัจจัยบางอย่างที่ไม่แน่นอน

3) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นการตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นได้เลย หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่มีแค่ด้าน ทั้งนี้ เพราะผู้ตัดสินใจในสถานการณ์นี้จะไม่มีโอกาสทราบผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก เนื่องจากไม่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพียงพอ ไม่มีโอกาสทางความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และมีตัวแปรอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้อยู่ด้วย ดังนั้น การตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้ จึงไม่อาจเลือกโดยใช้ทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดได้ ผู้ตัดสินใจจึงต้องอาศัยดุลพินิจและวิจารณญาณช่วยในการตัดสินใจอย่างมาก

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1838 อ้างถึงใน ธาณี กาทอง, 2530) ได้แบ่งการตัดสินใจสั่งการเป็น 3 ประเภท คือ

1) การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเบื้องต้น (Intermediary decisions) มักจะเกี่ยวกับการตีความคำสั่ง หรือข้อเสนอแนะ

2) การตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา (Appellate decisions) เป็นการตัดสินใจตามเรื่องของผู้ได้บังคับบัญชาเสนอมา

3) การตัดสินใจที่มาจากผู้บริหารริเริ่มขึ้นเอง (Creative decisions)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า การตัดสินใจส่วนมากมักจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพลักษณะของงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.4 แบบของการตัดสินใจสั่งการ

แบบการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของวิกเตอร์ เอช วรูม และฟิลลิป ดับบลิว เยตตอน (Victor H. Vroom and Phillip W. Yetton, 1973 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2536) เสนอไว้ 5 ลักษณะ คือ

- 1) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- 2) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

4) ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมมาให้ความเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

5) ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

วรูม และเยตตอน ได้พัฒนาวิธีการตัดสินใจกับปัญหามา เพื่อช่วยผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า เมื่อไรหรือขนาดไหน ที่ควรจะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง และอีกอย่างวิธีการดังกล่าวยังคงให้ความคล่องตัวกับผู้บริหารอยู่มาก

2.5 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

ลักษณะและสาระของกระบวนการตัดสินใจสั่งการที่ดี ควรจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจสั่งการมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักวิชาการได้ให้ความเห็น และลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ ดังนี้

เฮอร์เบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon, 1960 อ้างถึงใน จงกลนียะศบรรดาศักดิ์, 2535) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจสั่งการนั้น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

- 1) การศึกษาภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
- 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ

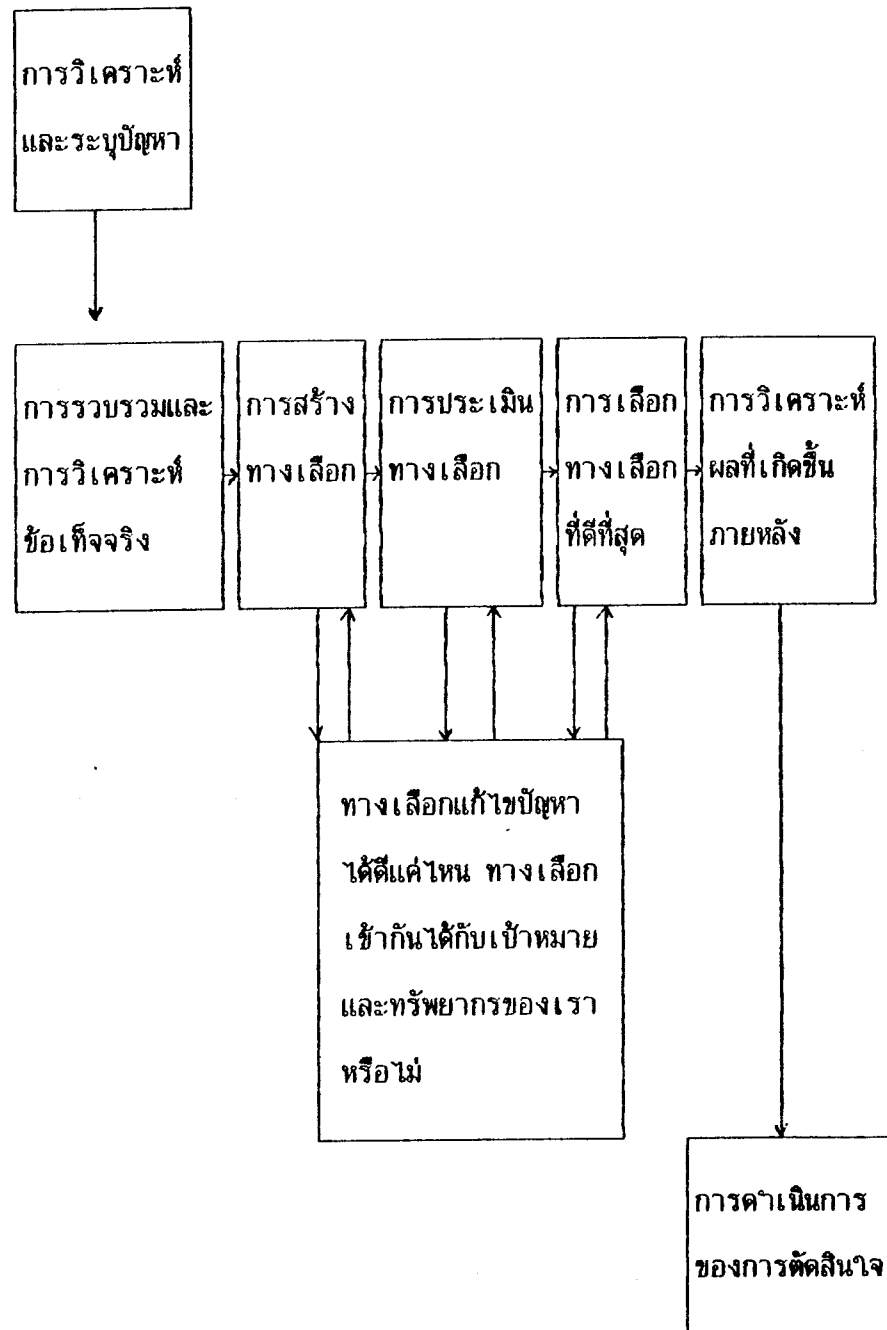
3) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

สมยศ นาวีการ (2536) ได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นประกอบด้วย 7

ขั้น ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์และการระบุปัญหา
- 2) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
- 3) การพัฒนาทางเลือก
- 4) ประเมินทางเลือก
- 5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- 6) การวิเคราะห์ที่ติดตามมาของการตัดสินใจ
- 7) การดำเนินการของการตัดสินใจ

กระบวนการดังกล่าวนี้ มีขั้นตอนหลายชั้น ดังในแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการตัดสินใจ

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

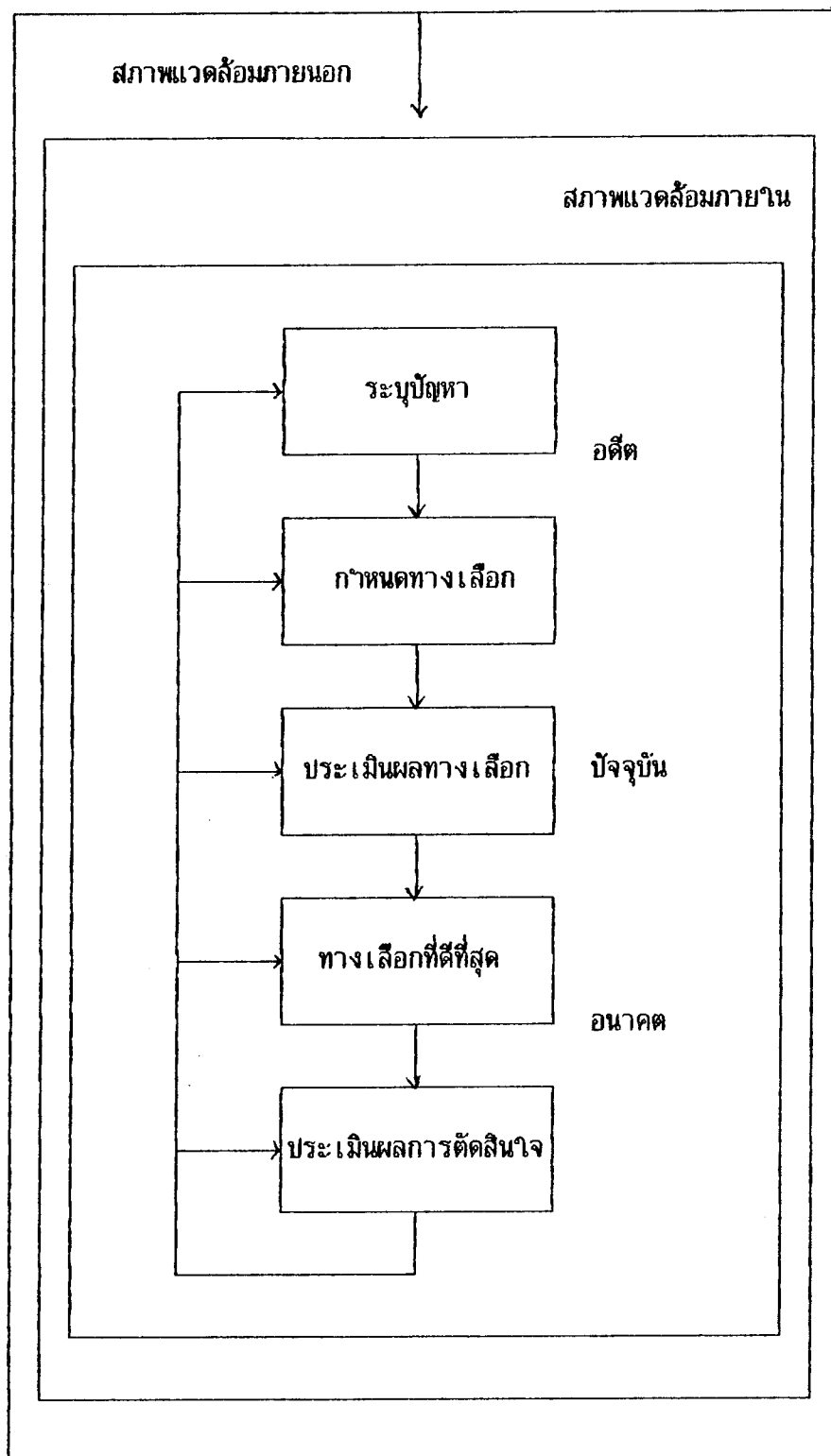
1) การระบุปัญหา (Identify the problem) หมายถึง การชี้ชัดถึงปัญหาและการค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไร ซึ่งทั้งปัญหาและสาเหตุของปัญหาเป็นสิ่งที่สะสมมาตั้งแต่เวลาในอดีต

2) การกำหนดทางเลือก (Develop alternatives) หมายถึงการค้นหาหรือการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ระบุไว้ โดยพยายามพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีเหล่านั้น จากเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากรอื่นที่ต้องนำมาสนับสนุนและบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้อง

3) การประเมินผลทางเลือก (Evaluate alternative) เมื่อทางเลือกต่าง ๆ มีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา แล้วต้องพิจารณาเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยความละเอียดรอบคอบแล้วแสดงให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือกให้ปรากฏโดยเด่นชัด

4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choose and implement the best alternative) เมื่อพิจารณาทางเลือกแต่ละทางเลือกแล้ว ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติ

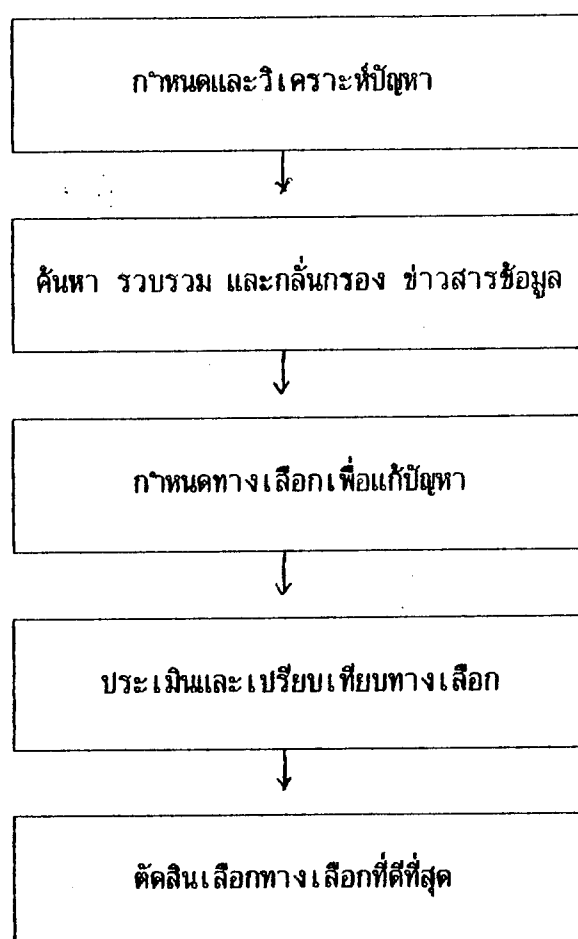
5) การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the decision) เมื่อทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติแล้ว จะต้องประเมินว่า ผลการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นเป็นอย่างไร ได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และมีทางจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และจะแก้ที่ส่วนใดของกระบวนการ



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจและสภาพแวดล้อม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) ได้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ
ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

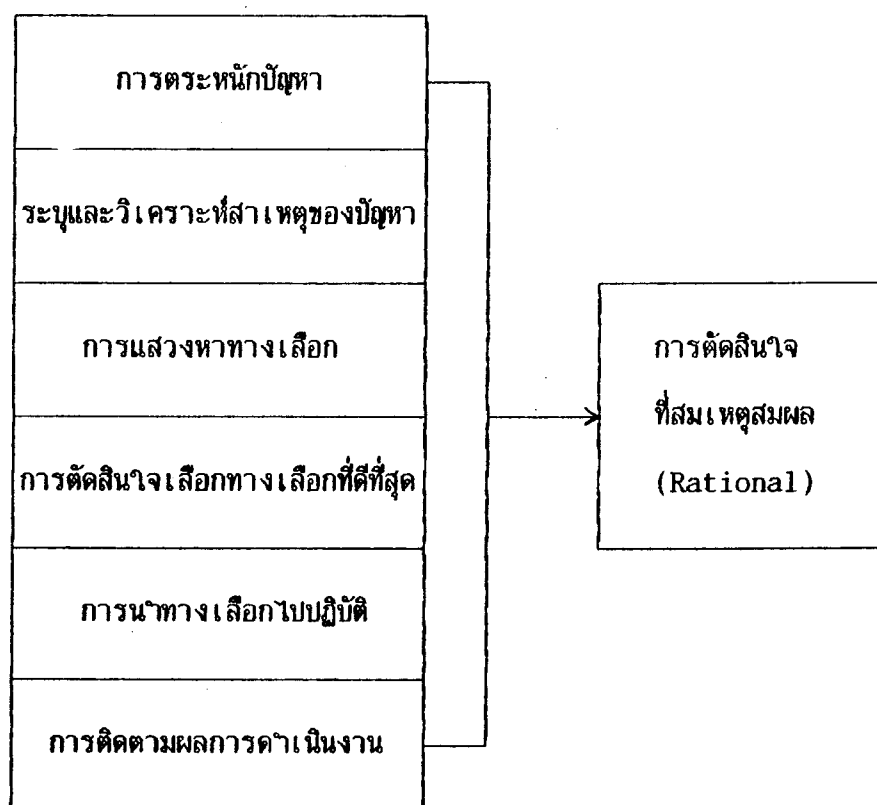
- 1) ขั้นการกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา
- 2) ขั้นการค้นหารวบรวมและกลั่นกรองข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ
- 3) ขั้นการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา
- 4) ขั้นการประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ
- 5) ขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด



แผนภูมิที่ 4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

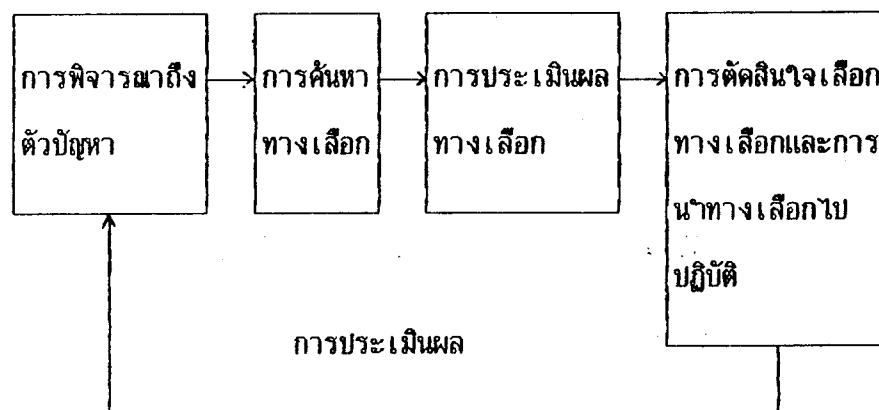
- 1) การตระหนักรู้ปัญหา (Recognition)
- 2) การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Identifying and analyzing problem)
- 3) การแสวงหาทางเลือก (Developing alternative solution)
- 4) การประเมินทางเลือก
- 5) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Selecting the best solution)
- 6) การนำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing)
- 7) การตัดสินผลการดำเนินงาน (Evaluating the results)



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจ (Step in decision making) ดังนี้

- 1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of problem)
- 2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก (Search for alternative)
- 3) การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of alternative)
- 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้แก้ปัญหา (Choice and Implementation of alternative)



แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจสั่งการ

จากลักษณะและสาระสำคัญของกระบวนการตัดสินใจสั่งการดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความเห็นและลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ในลักษณะที่แตกต่าง กัน แต่สรุปแล้วลักษณะและสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน เพราะส่วนมากใช้วิธีแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นหลัก

2.6 พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า การปฏิบัติจริง ๆ ของการตัดสินใจขององค์การ และการบริหารไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่มีเหตุผลและไม่ใช้อารมณ์เสมอไป เพราะการตัดสินใจที่กระทำ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น กระบวนการตัดสินใจจะถูกปรับด้วยพฤติกรรมของพวกเขา

1) ปัจจัยด้านบุคคล

ในการทำความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจอย่างลึกซึ้ง เราต้องพิจารณาปัจจัยด้านบุคคลด้วย ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บุคลิกภาพและค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ตัดสินใจ ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลในการตัดสินใจได้กลายเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนในหลาย ๆ ทาง สิ่งเหล่านี้ทุกอย่างเปิดเผยให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคคล

การรับรู้ (Perception) คือ ความเห็นของบุคคลที่มีต่อโลก เมื่อถูกระบายด้วยค่านิยม การรับรู้ของบุคคลสามารถลดวงจรของกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้

การรับรู้ภาพพจน์ (Stereotyping) คือ กระบวนการอย่างหนึ่ง คุณลักษณะของบุคคลจำนวนหนึ่ง ถูกคาดคะเนว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลทั้งกลุ่มการรับรู้ภาพพจน์ สามารถนำไปสู่ความเสียหาย และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้

การรับรู้ทางบวก (Halo effect) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจ ยอมรับว่าคุณลักษณะอย่างหนึ่ง บดบังลักษณะอื่น ๆ ทุกอย่างเป็นการตัดสินใจ

ความมีเหตุผลตามความรู้สึก (Subjective rationality) เห็นว่าบุคคลอาจใช้เหตุผลในการตัดสินใจอย่างเดียวกันทั้งสองคน และจะได้ข้อสรุปที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะว่า บุคคลหนึ่งอาจจะให้น้ำหนักกับปัจจัยอย่างหนึ่งมากกว่าปัจจัยอย่างอื่น

2) การตัดสินใจที่เพียงพอ (Adequate decisions) ลักษณะทางด้านพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณา คือ ความโน้มเอียงที่บุคคลจะยอมรับการตัดสินใจที่เพียงพอแทนที่จะค้นหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารหลายคนยอมรับการตัดสินใจที่ "ดีพอ" เพียงเท่านั้น

ความพอใจ (Satisficing) ความพอใจอธิบายถึงการตัดสินใจที่ไม่ใช่ดีที่สุด แต่เป็นการตัดสินใจ "ดีพอเพียง" ในการใช้แนวคิดของ "ความพอเพียง" ผู้บริหารถามว่าการตัดสินใจดีพอที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ผู้บริหารอาจพอใจต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ความล้มเหลวและความผิดพลาดที่สามารถเป็นอันตรายต่อการเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรือความมั่นคงของงานในอนาคตนักวิชาการบางคนเรียกความพอใจว่า "ศาสตร์ของการทำผิดบ้าง ถูกบ้างไปจนผ่านพ้นอุปสรรค"

ความมีเหตุผลในขอบเขต (Bound rationality) ความมีเหตุผลในขอบเขตเป็นเหตุผลอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารตัดสินใจแบบพอใจ ความมีเหตุผลในขอบเขต คือ "วงจำกัดของความผิด" ที่บังคับให้บุคคลจำกัดวงความเห็นของปัญหาและสถานการณ์ของพวกเขา

ความคิดจะถูกจำกัดเพราะว่าสมองของมนุษย์ไม่สามารถคัดเลือกและประมวลข้อมูลเป็นจำนวนมากได้ ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจะใช้ข้อมูลอย่างจำกัดเท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน บุคคลจะคิดอย่างมีเหตุผล แต่อยู่ภายในขอบเขตที่ค่อนข้างจะแคบ

ลูทวิช จานงค์ (1923) กล่าวว่า พฤติกรรมทั่วไปในการตัดสินใจของมนุษย์ อาจแยกระดับการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมเป็น 3 ระดับ คือ

1) นิสัย (Habit) นิสัยในที่นี้ หมายถึง ปฏิกริยาตอบโต้ที่ถูกกำหนดไว้ โดยกำหนดเงื่อนไขไว้แล้ว และจะมองงานเชิงการปฏิบัติการมาแล้วและเกิดผลดี จึงอาจจะไม่พยายามที่จะประเมินสิ่งที่ได้ทำมาแล้วนั้น ซึ่งโดยปกติเราก็มองดีแล้วว่า นิสัยนั้นเป็นผลของการเรียนรู้หรือการสร้างประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว หากว่าการประพฤติปฏิบัติซึ่งเป็นไปค่อนข้างจะอัตโนมัติ ทั้งนี้ก็เพราะว่าได้มีการประพฤติปฏิบัติมาแล้วและรู้สึกว่าได้ผลดีพอสมควร เพราะฉะนั้น การตัดสินใจและการเลือกทางเลือกในสถานการณ์ใหม่ ซึ่งถึงแม้จะเป็นสถานการณ์ใหม่ แต่ก็คล้ายคลึงกับสถานการณ์เก่า มนุษย์ก็ชอบจะทำการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกตามความเคยชินที่ได้ปฏิบัติมา

2) การแก้ปัญหา (Problem solving) พฤติกรรมของมนุษย์ที่พยายามเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ก็คือการประเมินสิ่งใหม่ ๆ หรือปัญหาใหม่ ๆ ในสถานการณ์ใหม่ พยายามที่จะใช้วิธีการ เทคนิควิธี ตลอดจนกลวิธีต่าง ๆ ที่เคยใช้มาจนประสบผลสำเร็จ มาแก้ปัญหานั้น ๆ เหล่านั้น เราอาจจะบอกได้ว่าสิ่งที่แก้ไขคือพฤติกรรม แนวทางพฤติกรรมใหม่

3) การสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แปลกใหม่ ไม่สามารถจะนำเอาปฏิกริยาตอบโต้หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว มาช่วยได้มากนัก พฤติกรรม การตัดสินใจแบบนี้ มักจะควบคู่กับการมองเห็นช่องทางในทันทีทันใด (Insight) ซึ่งในทางด้านการทำ การตัดสินใจ ซึ่งเรามักจะใช้วิธีการตัดสินใจที่เรียกว่า Hueristic ซึ่งแนวคิดเรื่องพฤติกรรมตัดสินใจของมนุษย์ในลักษณะนี้ เป็นไปได้กับแนวคิดของ Durkin ซึ่งกล่าวว่า ในตอนแรกเป็นเรื่องของการทดลอง แล้วประสบความผิดพลาด (Trial and error) ปฏิบัติที่ใด ๆ จำเป็นต้องลองดูเสียก่อนแล้ว จึงจะได้เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด เพื่อที่จะไม่ทำสิ่งนั้นอีก ถัดไปจะต้องค่อย ๆ ทำการวิเคราะห์ (Gradual analysis) และท้ายที่สุด คือการจัดรูปแบบใหม่ทันทีทันใด

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการตัดสินใจสิ่งการ เป็นการกระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล กระบวนการตัดสินใจจะถูกปรับด้วยพฤติกรรมของบุคคลนั่นเอง

2.7 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านบุคคล ด้านองค์การ และด้านสภาพแวดล้อม

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) ได้เสนอไว้ในเอกสารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของบุคคลว่า โดยทั่วไปย่อมมีโอกาสที่จะผิดพลาดไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือก่อให้เกิดผลตรงข้ามได้ มูลเหตุมีอยู่หลายประการ กล่าว คือ

- 1) เนื่องจากสถานการณ์ และเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกระทันหัน
- 2) เนื่องจากมีการบิดบัง หรือบิดเบือน ขาวสารข้อมูล
- 3) ผู้ตัดสินใจถูกอิทธิพลกดดัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจ แม้จะพยายามตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อมุ่งประโยชน์ตอบแทนสูงสุดก็ตามแต่แนวทางปฏิบัติ ไม่อาจดำเนินการดังกล่าวได้ เพราะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ดังนี้

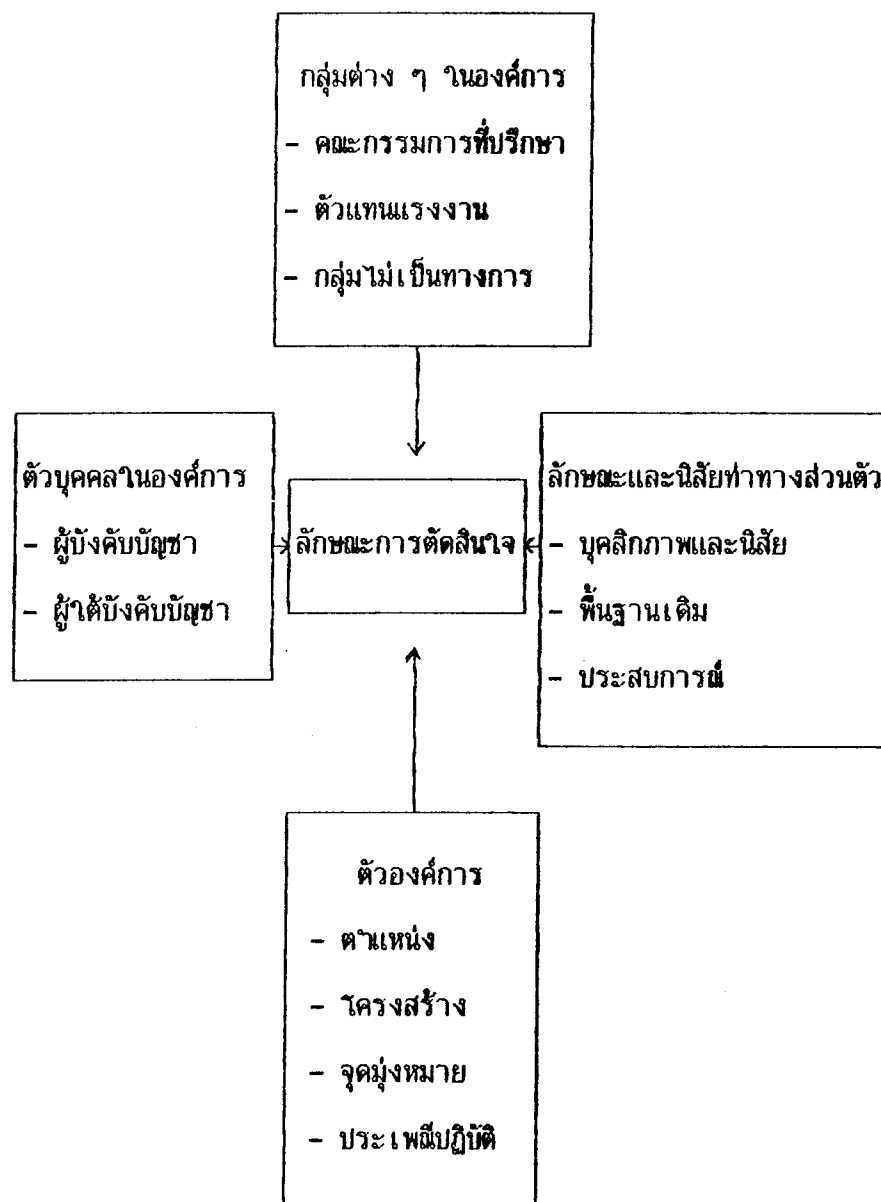
1) การรับรู้กับการตัดสินใจ การรับรู้ (Perception) จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ข้อมูลในการตัดสินใจไม่เพียงพอ

2) ค่านิยมกับการตัดสินใจ ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่คุณแต่ละคนคิดว่าควรจะเป็น ไม่ว่าสิ่งนั้นจะดีหรือไม่ก็ตาม ค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมค่านิยมแสดงออกในรูป ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนาในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ค่านิยมแบบก้าวหน้า จะตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงอยู่ด้วย เป็นต้น

3) บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ บุคลิกภาพมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ การรู้ของสิ่งที่อยู่รอบตัว และแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน แต่จะค่อยเปลี่ยนแปลงไปตามการรับรู้และสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า การตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารที่กระทำอยู่ภายในองค์การนั้น โดยมากมักจะถูกกระทบจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ภายในองค์การด้วย ระบบย่อยของสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะประกอบด้วย

- 1) บุคคลประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนายและลูกน้อง
- 2) ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนพื้นฐานและประสบการณ์ของตนเอง ที่หลอมขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ
- 3) กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งที่เป็นกลุ่มทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
- 4) ตำแหน่งที่ตั้งของผู้บริหารในองค์การและโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนประเพณีปฏิบัติที่จะเอื้ออำนวยให้มีอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ



แบบภูมิที่ 7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการตัดสินใจ ในการตัดสินใจนั้นนอกจากจะมีคนประเภทต่าง ๆ มาเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ เป็นสิ่งแวดล้อมอีก เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และนโยบายของรัฐบาล ความคิดความต้องการของผู้บริหาร วัฒนธรรม ค่านิยม และลัทธิความเชื่อทางศาสนา เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจสิ่งการที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารเองและผู้อื่น ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยสิ่งแวดล้อม

2.8 ประสิทธิภาพของการตัดสินใจสิ่งการ

คุณภาพของการตัดสินใจ พิจารณาจากผู้บริหารดำเนินการกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระเบียบแบบแผนที่ดีแค่ไหน หากว่าผู้บริหารทำการวิเคราะห์ ปัญหาอย่างละเอียด รวบรวมและประเมินข้อเท็จจริงอย่างระมัดระวังและทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมาแล้ว การตัดสินใจที่เกิดขึ้นควรจะมีความสูง

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการตัดสินใจให้เหมาะสมกับปัญหาได้อย่างหนึ่งเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจได้ สถานการณ์การตัดสินใจอาจแบ่งออกได้ดังนี้ คือ

1) สถานการณ์ที่คุณภาพสูงมีความสำคัญ แต่การยอมรับเป็นอย่างมากมีความสำคัญน้อย ผู้บริหารต้องดำเนินการกระบวนการตัดสินใจที่มีระเบียบ แบบแผนเป็นอย่างดี ปัญหานี้ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน การยอมรับของผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาไม่อาจจะละเลยได้ โดยไม่ให้ความสนใจเลย

2) สถานการณ์ที่การยอมรับเป็นอย่างมากมีความสำคัญแต่คุณภาพสูง มีความสำคัญน้อย ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้อย่างดีที่สุด โดยการตัดสินใจของกลุ่ม เพราะว่าถ้าหากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับการตัดสินใจแล้ว การตัดสินใจอาจประสบความล้มเหลวได้

3) สถานการณ์ที่ทั้งคุณภาพสูงและการยอมรับเป็นอย่างมากมีความสำคัญ การเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตที่ต้องการฝึกอบรมพนักงานใหม่เป็นตัวอย่างของปัญหาประเภทนี้ ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจะแก้ไขได้อย่างดีที่สุด โดยวิธีการสมัยใหม่ คือผู้บริหารทำการตัดสินใจโดยลำพังหรือการ



ตัดสินใจโดยกลุ่ม วิธีการหลังจะดีกว่าวิธีแรก เพราะว่าแรงจูงใจจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลต่าง ๆ
เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

อรุณ วัชรธรรม (2526) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการตัดสินใจนั้น จำเป็นต้องเอื้อ
อำนวยให้เกิดผลทางการปฏิบัติที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้ ซึ่งมีแง่พิจารณาอยู่ 2
ประการ คือ

1) การตัดสินใจนั้นจะต้องมุ่งอยู่ที่การปฏิบัติ (Action oriented) หมายความว่า
ทางเลือกนั้นสามารถทำให้เลือกทางปฏิบัติได้ และสามารถปฏิบัติได้ด้วยความเหมาะสมด้วย

2) เรื่องพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Objective oriented) หมายถึง
พฤติกรรมที่นำไปสู่การดำเนินการตามการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผลออกมาตามเป้าหมายนั่นเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า การตัดสินใจที่จะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี ก็
ต่อเมื่อเข้าหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

- 1) ต้องเป็นการตัดสินใจมีคุณภาพสูง (Quality)
- 2) ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น (Acceptance)

สรุปได้ว่า ในการตัดสินใจสิ่งการมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึง เหตุผลประโยชน์ต่อ
ส่วนรวม การกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม ได้รับการยอมรับจากฝ่ายอื่นและการนำ
ไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสิ่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้การ
ปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจสิ่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและ
ราบรื่น

2.9 การตัดสินใจสิ่งการทางการบริหาร

การตัดสินใจสิ่งการเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของกระบวนการบริหารเป็นความ
รับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ ความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหาร
งานขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสิ่งการเป็นสำคัญ

สมยศ นาวีการ (2536) กล่าวว่า ลักษณะของการตัดสินใจในการบริหารประกอบด้วย

1) การพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีสมรรถภาพสูง จะ
ประหยัดเวลาและพลังงานไว้ สำหรับปัญหาที่ต้องใช้ความสามารถของการตัดสินใจของผู้บริหาร

อย่างแท้จริงเท่านั้น และผู้บริหารควรจะเสนอปัญหากับผู้บังคับบัญชาให้น้อย แต่เสนอปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากเมื่ออยู่ภายใน "สถานการณ์ของการตัดสินใจ" ที่ต้องการกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

2) การค้นหาปัญหา ผู้บริหารไม่เพียงแต่รอปัญหาอย่างเดียวเท่านั้นต้องพยายามคาดคะเนถึงปัญหาด้วย ผู้บริหารจะป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอย่างไร หรือจะทำอย่างไร เมื่อปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับปัญหาเป็นจำนวนมาก ทักษะที่สำคัญของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการเลือกปัญหา

3) บุคคลอื่น ๆ มักจะนำปัญหาไปยังผู้บริหาร ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งทำการตัดสินใจปัญหาที่มาจากบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก

4) ผลจากการปฏิบัติงานของผู้แข่งขัน สามารถสร้างสถานการณ์ของการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) กล่าวว่า ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative man model) ที่ผู้บริหารทั่วไปมักใช้ในการตัดสินใจมีลักษณะ ดังนี้

1) ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ นั้น ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่เขาคิดว่าน่าพอใจหรือดีเพียงพอ (Good enough) ตามเกณฑ์ที่เขาตั้งไว้ในใจ

2) ผู้ตัดสินใจจะรับรู้สิ่งแวดล้อม ข่าวสารหรือข้อมูล ตามความเข้าใจของตนเองหรือทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ

3) เกณฑ์ในการตัดสินใจในตัวแบบนี้ คือ ความน่าพอใจ ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ตอบแทนสูงสุด ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจะไม่แสวงหาทางเลือกทุกทางที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจ

4) ผู้ตัดสินใจใช้วิธีการตัดสินใจเลือก โดยการตัดทางเลือกที่เห็นว่าไม่จำเป็นในการตัดสินใจออกไป และหากทางเลือกที่เลือกไว้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ก็อาจจะลดเกณฑ์ลงมาด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ตัดสินใจเห็นว่าไม่เกินกำลังความสามารถที่จะคิดได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกของฝ่ายบริหารเป็นกระบวนการที่นับได้ว่า จะต้องทำอย่างพิถีพิถันเพราะที่สุด (A conscious choice) ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจใด ๆ ของฝ่ายบริหารจะมีใช่เป็นการตัดสินใจที่กระทำกันอย่างง่าย ๆ หากแต่เป็นการตัดสินใจที่จะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันและให้ได้ผลดีที่สุด

อรุณ รัชธรรม (2526) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงาน หรือการจัดการ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่า ถ้าจะพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใดก็ตามขององค์การนั้น มักจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ และความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร อันต่อไปจะมีการกำหนดนโยบาย หรือ กลวิธีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ นับเป็นการตัดสินใจอีกขั้นหนึ่ง ที่จะทำการเลือกสรรวิธีทางที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิถีทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ๆ ได้

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจสิ่งการทางการบริหาร จะมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับบทบาท ในการบริหารที่จะต้องผสมผสานกัน โดยการตัดสินใจอาจจะกระทำในบทบาทของผู้ประกอบการ บทบาทของผู้พิชิตความยุ่งยาก บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร หรือบทบาทของผู้เจรจาต่อรอง

2.10 เทคนิคของการตัดสินใจสิ่งการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2530) ได้นำเสนอเทคนิคต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการตัดสินใจนั้น จำแนกประเภทออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative techniques) เป็นเทคนิคที่ไม่ได้ใช้ตัวเลข และวิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ช่วยในการตัดสินใจ หากแต่ใช้สติปัญญา ความรู้สึกนึกคิดและสิ่งอื่น ๆ ในทางนามธรรมของผู้ตัดสินใจ แต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจในแต่ละครั้ง แต่ละประเด็น เทคนิคเชิงคุณภาพ ได้แก่

(1) เทคนิคการใช้วิจารณ์ญาณ และประสบการณ์ คือกรณีที่เป็นเรื่องซึ่งไม่เคยตัดสินใจมาก่อน ผู้ตัดสินใจแต่ละคนแต่ละกลุ่มจะใช้วิจารณ์ญาณส่วนตัว เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ถ้าเป็นกรณีที่เป็นเรื่องที่เคยตัดสินใจมาก่อนแล้ว ผู้ตัดสินใจก็จะใช้ประสบการณ์จากการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ เป็น แนวทางในการตัดสินใจครั้งใหม่

(2) เทคนิคเดลฟาย สารสำคัญของเทคนิคเดลฟาย คือการเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะทำการตัดสินใจจำนวนหนึ่ง ประมาณ 5-10 คนให้มาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการทำการตัดสินใจนั้น โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้แต่ละคนไม่เคยรู้จักกันมาก่อนการรับฟังข้อเสนอแนะจาก บุคคลเหล่านี้จะกระทำ ดังนี้

รอบแรก หลังจากที่แต่ละคนได้เสนอแนะความคิดเห็นของคนไปแล้วมีการนำข้อเสนอแนะของแต่ละคนไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ได้วิพากษ์วิจารณ์ แล้วส่งกลับไปให้เจ้าของเดิมให้ทราบเป็นข้อมูลป้อนกลับ

รอบที่สอง จะให้แต่ละคนทำการเสนอแนะใหม่อีกครั้งหนึ่ง และกระทำเช่นเดียวกับรอบแรกไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงจุด ๆ หนึ่ง ซึ่งข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทุก ๆ คน มีความสอดคล้องต้องกัน

(3) เทคนิคการวิจัยตลาดประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเป็ประโยชน์ในการคาดคะเนเกี่ยวกับขนาด โครงสร้าง องค์ประกอบของ ตลาดสินค้า และบริการต่างๆ นักวิจัยตลาดจะได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับความสนใจตลาดมีวิธีการต่างๆ กัน เช่น จากแบบสอบถาม การประชุม อภิปรายและการสัมภาษณ์

2) เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative techniques) เป็นเทคนิคที่ใช้ตัวเลขหรือการคำนวณทางคณิตศาสตร์ มาช่วยเป็นการตัดสินใจมีความถูกต้อง และเป็นระบบยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้องค์การต่างๆ ได้พยายามนำเอาเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารอย่างกว้างขวาง เทคนิคเชิงปริมาณที่มีการนำมาใช้ในการตัดสินใจในปัจจุบันนี้มีอยู่หลายประการ เช่น

(1) เทคนิคความน่าจะเป็นเมื่อเกิดสภาวะการณ์ที่เสี่ยงหรือสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้ตัดสินใจอาจใช้เทคนิคนี้ช่วยในการตัดสินใจได้สาระสำคัญของหลักความน่าจะเป็นที่ว่าสิ่งต่างๆ อาจเกิดขึ้นตามแบบฉบับที่สามารถคาดคะเนได้

(2) เทคนิคการรอคอย ในบางกรณีผู้ตัดสินใจไม่สามารถตัดสินใจ ในประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ เพราะยังขาดข้อมูลที่สำคัญที่จะนำมาพิจารณา หรือเพราะสถานการณ์ยังไม่เอื้ออำนวยให้หรือเหตุอันใดก็ตาม กรณีเช่นนี้ผู้ตัดสินใจอาจใช้เทคนิคการ รอคอย หรือเลื่อนการตัดสินใจออกไปสักระยะหนึ่ง ต่อเมื่อได้รับทุกอย่างพร้อมมูลแล้ว จึงดำเนินการตัดสินใจต่อไป

วิจัย โกลสุวรณจินดา (2525) กล่าวว่า เทคนิคการตัดสินใจ เชิงพฤติกรรม คือ การตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วมนั่นเอง โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1) เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่นั้นตอนแรกถึงขั้นสุดท้าย

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจเป็นทางการหรือไม่ เป็นทางการก็ได้ แต่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิด สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก และทางกายภาพด้วย

3) ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับใครจะเป็นผู้ริเริ่ม ผู้บริหารหรือลูกน้อง ผู้เข้าร่วมตัดสินใจมีความสามารถเพียงใด และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมตัดสินใจเพียงใด

วูคิชย จานงค์ (2523) กล่าวว่า ผู้ทำการตัดสินใจต่างก็ได้ใช้เทคนิควิธีบางอย่างรวมทั้งเทคนิควิธีอื่น ๆ บ้าง มาช่วยให้ผลของการตัดสินใจนั้นมีผลลัพธ์ออกมาเป็นที่ขึ้นชมยินดี

1) การใช้ประสบการณ์ และดุลยพินิจ (Experience and Judgement) คือ ประการแรกเป็นการตัดสินใจตามแนวการตัดสินใจที่เคยทำมาแล้วประการหนึ่ง เป็นการตัดสินใจตามแนวซึ่งไม่เคยมีการตัดสินใจนั้นมาก่อน

2) การรีรอ (Delay tactics) หมายถึง ได้ตัดสินใจแล้วจะรีรอไว้ก่อนนั่นเอง

3) การใช้ตัวแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) หมายความว่า ทางเลือกแต่ละทางจะให้ค่าแห่งความคาดหมายมากน้อยกว่ากัน

4) วิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) จะทำด้วยคนๆ เดียวก็ได้ แต่จะทำได้ดีขึ้น ถ้าหากว่าทำเป็นกลุ่ม คือยอมรับสภาพความเป็นจริงของอุปสรรคทางด้านจิตวิทยา ประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ และพยายามดึงหรือรวบรวมเอาประสบการณ์ และความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเข้ามาสร้างรูปแบบของความเข้าใจในสถานการณ์ที่จะช่วยในการประเมินทางเลือกที่จะช่วยในการประเมินทางเลือกแต่ละทาง

5) ความมีเหตุมีผลของการตัดสินใจ (Rational decision making) คือความมีเหตุมีผล (Rationality) ของการตัดสินใจ ซึ่งปัญหาเรื่องของการมีเหตุมีผล เป็นปัญหาควบคู่ไปกับเรื่องของการตัดสินใจนั่นเอง

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจได้ดีขึ้น เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราจะรวมจุดสนใจอยู่ที่การบริหารศาสตร์ เทคนิคของการวิจัยการปฏิบัติงาน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือของกระบวนการตัดสินใจ เทคนิคของการบริหารศาสตร์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาทั้งหลายอย่าง เทคนิคที่ได้รับความนิยมแพร่หลายมี 4 ประการ คือ

1) แบบจำลองการโปรแกรมแบบเส้นตรง (Linear programming models) แบบจำลองการโปรแกรมแบบเส้นตรง จะใช้กำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ของการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อความสำเร็จเป้าหมายบางอย่าง ปัญหาต่าง ๆ ที่ใช้การโปรแกรมแบบเส้นตรง จะแสดงความสัมพันธ์แบบเส้นตรง

2) แบบจำลองการรอคอย (Queuing or waiting line models) แบบจำลองการรอคอย จะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้ว่าแถวรอคอยควรจะยาวแค่ไหนจึงจะดีที่สุด

3) ทฤษฎีเกม (Game theory) ทฤษฎีเกมจะพยายามคาดคะเนว่า บุคคลที่มีเหตุผลจะปฏิบัติอย่างไร ในสถานการณ์ของการแข่งขัน ทฤษฎีเกมจะช่วยผู้บริหารพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดหรือขาดทุนน้อยที่สุด

4) แบบจำลองสถานการณ์ (Simulation models) ทุกแบบจำลองใช้กระบวนการจำลองสถานการณ์ในการเลียนแบบความเป็นจริง อย่างไรก็ตามแบบจำลองสถานการณ์ ถูกออกแบบขึ้นมา โดยเฉพาะเพื่อใช้กับปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ยากต่อการหาผลลัพธ์ หรืออธิบายโดยใช้สมการคณิตศาสตร์แบบจำลองสถานการณ์จะพยายามถอดแบบการดำเนินงานขององค์การ เพื่อทำการพิจารณาว่า อะไรจะเกิดขึ้นกับส่วนนั้นในอนาคต หรือทดลองกับส่วนนั้น โดยการเปลี่ยนแปลงตัวแปรบางอย่างใดอย่างหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป เทคนิคของการตัดสินใจสิ่งการ ดังที่ได้มีผู้กล่าวไว้ข้างต้นนี้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องและเหมาะสม การใช้เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้ แต่ละอย่างผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น สถานการณ์ ช่วงเวลา และตัวบุคคลผู้ตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบด้วย จึงจะทำให้การตัดสินใจนั้นบรรลุถึงเป้าหมายได้

2.11 ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสิ่งการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530) ได้นำเสนอว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งแต่ละกรรมมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นานา อันเป็นมูลเหตุให้การตัดสินใจครั้งนั้นเป็นไปด้วยความล่าช้ามีความยุ่งยากลำบากยิ่ง จนก่อให้เกิดผลเสียหายต่าง ๆ แก่องค์การ ปัญหา

และอุปสรรคมีดังนี้

- 1) การขาดข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องและอย่างเพียงพอ
- 2) ข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาที่จะพิจารณาตัดสินใจ
- 3) ผู้ตัดสินใจขาดความรู้ และประสบการณ์ในการตัดสินใจ
- 4) ผู้ตัดสินใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม และนำเอาค่านิยมส่วนตัวมา

ใช้ในการตัดสินใจขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2526) กล่าวว่า ข้อจำกัดของการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

- 1) ผู้บริหารมักจะทำการตัดสินใจในขณะที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์
- 2) ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจได้ล่วงหน้าแน่นอน
- 3) ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจโดยมีความรู้อย่างสมบูรณ์ ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร
- 4) การตัดสินใจส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับตัวแปรผันค่อนข้างมาก มีความซับซ้อนที่บุคคลไม่

อาจพิจารณาตัวแปรผันเหล่านี้ได้ทั้งหมด

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) กล่าวว่า สำหรับปัญหาที่ผู้บริหารส่วนมาก

ประสบอยู่เหมือน ๆ กัน คือ

- 1) การขาดข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ
- 2) ปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนเวลา ที่จะใช้สำหรับการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ
- 3) ปัญหาในด้านตัวบุคคลในการตัดสินใจ
- 4) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ

กล่าวโดยสรุป ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ประกอบด้วยปัญหา ด้านบุคคล ด้านระยะเวลา ด้านข้อมูล และด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ

2.12 ขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งกว้างขวาง และครอบคลุมทุกภาระงานให้เพียงพอที่จะนำไปใช้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้เสนอแนะว่าเวลาทำงานการสัปดาห์ละ 35 ชั่วโมงนั้น ผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา ควรใช้เวลาบริหารงานแต่ละงานตามขนาดของโรงเรียนดังนี้

ตารางที่ 1 การใช้เวลาบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในรอบสัปดาห์

งานบริหารโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน					
	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ชม.	ร้อยละ	ชม.	ร้อยละ	ชม.	ร้อยละ
1. งานวิชาการ	12	34.29	12	34.29	13	37.14
2. งานกิจการนักเรียน	6	17.14	6	17.14	6	17.14
3. งานบุคลากร	6	17.14	6	17.14	5	14.29
4. งานธุรการการเงินและพัสดุ	5	14.29	5	14.29	4	11.43
5. งานอาคารสถานที่	4	11.43	3	8.57	3	8.57
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	2	5.71	3	8.57	4	11.43
รวม	35	100.00	35	100.00	35	100.00

ในรายละเอียด ซึ่งเป็นกรอบขอบข่ายและแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานทั้ง 6 งานตามภารกิจของผู้บริหาร มีดังต่อไปนี้

2.12.1 การบริหารงานวิชาการ

ความหมาย

งานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี ให้เหมาะสมกับเป้าหมายของหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ คือ หัวใจของการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวด ส่วนการบริหารงานด้านอื่น ๆ แม้จะมีความสำคัญแต่ก็เป็นเพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของงานวิชาการ

- 1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2) งานด้านการเรียนการสอน
- 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- 4) งานวัดผลและประเมินผล
- 5) งานห้องสมุด
- 6) งานนิเทศภายใน
- 7) งานอบรมทางวิชาการ

2.12.2 การบริหารงานกิจการนักเรียน

ความหมาย

งานกิจการนักเรียน หมายถึง งานเกี่ยวกับตัวนักเรียน และกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการบริหารงานกิจการนักเรียน

หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 มุ่งให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น การจัดกระบวนการเรียนการสอนต้องให้นักเรียนเรียนทั้งภาค ทฤษฎี และภาคปฏิบัติควบคู่กันไป วิธีการเรียนที่จะเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนนั้น ได้แก่ การเรียนโดยการปฏิบัติจริง

ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการที่สำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ควรทราบขอบข่ายของงานให้ชัดเจน เพื่อจะได้จัดกิจกรรมและให้คำแนะนำการจัดกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

- 1) งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ระเบียบที่ เกี่ยวข้องและเรื่องเกี่ยวกับตัวนักเรียน

- (1) การจัดทำเขตบริหาร
- (2) การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- (3) การเกณฑ์ การรับ นักเรียนเข้าเรียน
- (4) การปฐมนิเทศผู้ปกครอง
- (5) การแก้ปัญหานักเรียนขาดเรียน
- 2) กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน
 - (1) การบริการสุขภาพ
 - (2) การจัดอาหารกลางวัน
 - (3) การบริหารแนะแนว
 - (4) การบริการนักเรียนขาดแคลน
 - (5) พุนการศึกษา
- 3) กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน
 - (1) กิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย
 - (2) กิจกรรมเสริมสร้างวินัยในโรงเรียน
 - (3) กิจกรรมจัดตั้งชุมนุมต่าง ๆ
 - (4) กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
 - (5) การจัดทัศนศึกษา
 - (6) การจัดกีฬา
 - (7) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรม
 - (8) การบำเพ็ญประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชน
 - (9) การจัดกิจกรรมแม่ไม้มวยไทย
- 4) งานที่โรงเรียนต้องสร้างให้เกิดขึ้น
 - (1) การติดตามผลนักเรียน
 - (2) การตั้งสมาคมศิษย์เก่า
 - (3) การสรรหาและยกย่องคนดีเด่นประจำท้องถิ่นและชุมชน

2.12.3 การบริหารงานบุคลากร

ความหมาย

การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากร มี 2 ส่วน คือ คน และงาน คน เป็นปัจจัยการบริหารงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา จะประกอบไปด้วยภาระงานหลัก 4 ประการ คือ

- 1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 2) การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- 3) การรักษาระเบียบวินัย
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.12.4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

งานธุรการการเงินและการพัสดุ ที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกณฑ์เงื่อนไขตามหนังสือสั่งการ จึงเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นงานประจำ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจ ขอบข่ายของงาน ภาระสำคัญในฐานะผู้บริหาร คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับติดตามตามกำหนดเวลา จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนงานธุรการ การเงินและการพัสดุ แบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) การบริหารงานธุรการ ในส่วนของงานธุรการของโรงเรียนเป็นงานประสานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น มีขอบข่ายเป็น 4 งาน ดังนี้

- 1) งานสารบรรณ
- 2) งานทะเบียนและรายงาน

3) งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ

4) งานประชาสัมพันธ์

2) การบริหารงานการเงินและการบัญชี ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เพราะเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารงานการเงินได้ราบรื่น

3) การบริหารงานการพัสดุ หมายความว่า การจัดหาให้ได้มาซึ่งพัสดุ ซึ่งอาจเป็นการจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การแลกเปลี่ยน การเช่า รวมถึงการควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการให้เป็นระบบ เรียบร้อย และตอบสนองต่อการจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรการศึกษา

2.12.5 การบริหารงานอาคารสถานที่

ความหมาย

การบริหารงานอาคารสถานที่ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการด้านอาคารสถานที่ ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทและขอบข่ายงานอาคารสถานที่

อาคารสถานที่ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) อาคารเรียน ซึ่งรวมถึงห้องเรียน และห้องพิเศษต่าง ๆ
- 2) อาคารประกอบหรือสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ
- 3) บริเวณโรงเรียน

การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานอาคารสถานที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้ขอบข่ายของงาน งานอาคารสถานที่จะมีขอบข่ายงานครอบคลุมลักษณะงาน 5 อย่าง ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดสร้างอาคารสถานที่
- 2) การใช้อาคารสถานที่
- 3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
- 4) การควบคุมดูแลอาคารสถานที่

5) การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

2.12.6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน จึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จึงเกี่ยวพันอยู่กับการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการให้และการรับ ซึ่งแบ่งเป็น 6 งาน ดังนี้

- 1) งานการให้บริการชุมชนด้านต่าง ๆ
- 2) งานการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน
- 3) งานเกี่ยวกับกรรมการศึกษา
- 4) งานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ
- 5) งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ
- 6) งานการประชาสัมพันธ์

ขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภารกิจของโรงเรียน นอกจากมีงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักแล้วยังมีงานอื่นที่จะต้องทำอีกได้แก่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงินและพัสดุ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน รวมทั้งงาน โครงการพิเศษอื่น ๆ งานต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจจะต้องมีความสัมพันธ์และอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้กิจกรรมภายในโรงเรียนดำเนินไปโดยราบรื่น สิ่งที่ทำทั้งงานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ต้องอาศัยงานธุรการ ซึ่งเป็นงานบริการให้ความสะดวกในการดำเนินงาน

2.13 การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมักจะเกี่ยวข้องกับงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

1) งานประจำ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎหมาย ได้แก่ งานธุรการ การเงินวัสดุครุภัณฑ์ งานสารบรรณ และธุรการในชั้นเรียน เป็นต้น งานประเภทนี้ผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจอยู่เป็นประจำ

2) งานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และปรับปรุงโรงเรียนหรือบุคลากรในโรงเรียน การตัดสินใจงานด้านนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ได้แสดงออก และส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

3) งานเกี่ยวกับการประนีประนอม เป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะเป็นด้านบุคลากรหรือการปฏิบัติงานก็ได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิถีวิธีที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาให้ได้

2.14 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วินัย สมมิตร (2521) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารต้องการที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภทในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการระดับมาก และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการการเงินและการให้บริการ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับมาก แต่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานธุรการการเงิน และการให้บริการในระดับปานกลาง ในการปฏิบัติจริงปรากฏว่า อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคล งานธุรการการเงินและการให้บริการในระดับน้อยมาก

ประนอม บุญเนา (2522) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับ

งานบริหาร 5 ประเภท คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงิน การให้บริการ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในงานดังกล่าวในระดับมาก ครู อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบุคคล และงานธุรการการเงินและการให้บริการ ในระดับน้อยมาก แต่ครู อาจารย์ ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับมากและต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และงานธุรการการเงิน และการให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของครู ส่วนระดับความต้องการของครู ความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงาน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารและครู อาจารย์ ไม่แตกต่างกัน

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมลำดับรองลงไป ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา และตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะตัดสินใจสั่งการ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการต่างกัน ผู้มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษา คือผู้บริหารรองลงมา คือผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารการศึกษา ข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับมาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อนมีระเบียบ กฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวซับซ้อน และขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

ธานี กาทอง (2530) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับ

วิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานการบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในด้านที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานบริหารการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในงานการบริหารการศึกษา ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่ ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสั่งการ ด้วยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากรและใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหารการศึกษาดำเนินการตามที่เป็นจริง และมีความคาดหวังปรากฏว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหารงานการศึกษาของโรงเรียนขนาดกลาง ปรากฏว่าทั้งด้านการปฏิบัติจริงและด้านความคาดหวัง ผู้บริหารใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากรและใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาดำเนินการตามที่เป็นจริง และตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหารการศึกษาดำเนินการตามที่เป็นจริง ในด้านที่ปฏิบัติจริงผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากรและใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการการเงิน ด้านอาคารสถานที่และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการ

ศึกษาทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจ
สั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็น
แตกต่างกันทุกด้าน ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง
ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก คือ ปัญหาระบบราชการที่ล่าช้า และมีระเบียบ กฎเกณฑ์มาก ปัญหา
สุดท้ายของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง คือ ปัญหาอิทธิพลของบุคคลภายนอกโรงเรียน
และปัญหาสุดท้ายของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ปัญหาอิทธิพลจากผู้ร่วมงาน

นิวัติ สุจริตน์ (2531) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับ
ผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการ ตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นแบบที่ 4 (ผู้บริหาร
เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนตัดสินใจร่วมกับตน) ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ครูได้มี
ส่วนร่วมในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารมี
สถานภาพส่วนตัวแตกต่างกันนั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ และระยะเวลาที่
ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปี
กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี และผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี กับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า
50 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
ไม่เกิน 10 ปี กับผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจ
แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารมีความแตกต่างในด้านวุฒิทางการศึกษา และในด้านตำแหน่งมี
พฤติกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชกุล (2531) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์
เกี่ยวกับความต้องการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า ในส่วนของผู้บริหารมีความคิด
เห็นว่า ควรให้อาจารย์มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน
ในระดับ "ผู้บริหารร่วมกับกรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรใน
โรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่
งานธุรการการเงินและการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการระดับ "ผู้
บริหารยอมรับฟังข้อเสนอนี้จากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" สำหรับตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า
อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ

"ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับระบบ และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ รุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง" เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษาผลปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

พิมลพรรณ บุญสุลิก (2534) ได้ศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป โดยการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจสั่งการ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานทั่วไป ในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจสั่งการ ด้วยวิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการและงานทั่วไป ในการบริหารงานวิชาการ และงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ คือนโยบายวิชาการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครอง และมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

จงกลนี ยศบรรดาศักดิ์ (2535) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในการบริหารงานวิชาการ

งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์กับชุมชน ใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานบุคคล ใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงาน ธุรการ การเงิน และการบริหารงานอาคารสถานที่ อาจารย์ส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีตัดสินใจสั่งการ ประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในการบริหารงานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน โดยวิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร และงานธุรการการเงิน และพัสดุ ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ คือ ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารขาดความรู้ในการนิเทศงาน