

## บทที่ 2 ทฤษฎีสัมพันธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
- 2.2 แนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจและการยอมรับ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี

#### เขต 1 [3]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 7 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา ถนนไกรเพชร อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบควบคุมดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาในพื้นที่ 6 อำเภอ ได้แก่ สถานศึกษาในพื้นที่อำเภอเมือง อำเภอปากท่อ อำเภอบึงสามพัน อำเภอวัดเพลง อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคา มีสถานศึกษาในสังกัด รวมทั้งสิ้น 180 แห่ง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาในการทำหน้าที่ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารและจัดการศึกษาโดยของคักคณะบุคคลในรูปแบบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.1.1 โครงสร้าง

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้มีเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 185 เขต และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่ม 1 หน่วย คือ

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
7. หน่วยตรวจสอบภายใน

### 2.1.2 ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.1.3 ข้อมูลโรงเรียน

ระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จำนวน 153 โรงเรียน

ระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 27 โรงเรียน

## 2.2 แนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยคำสองคำ คือ เทคโนโลยี และสารสนเทศ มาจากภาษาอังกฤษว่า Information Technology ซึ่งเป็นที่นิยมเรียกทับศัพท์เป็นคำย่อว่า ไอที (IT) เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหลักสองสาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม โดยทั่วไปหมายถึง เทคโนโลยีสำหรับสร้าง การจัดการประมวลผลข้อมูลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ การเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูลและส่งผ่านสารสนเทศจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำรงชีวิตเป็นอันมาก เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดีเทคโนโลยีก่อให้เกิดการสร้างที่พิศอกาศมีคุณภาพมาตรฐาน การผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น สร้างระบบการผลิตสามารถผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากมีราคาถูกลง สินค้าได้คุณภาพตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก การเดินทาง เชื่อมโยงถึงกันทำให้ประชากรในโลกติดต่อรับฟังข่าวสารกันได้ตลอดเวลา และยังเป็นที่มาของการนำมาประยุกต์ใช้กับสภาพการทำงานในปัจจุบัน เช่น การดำเนินธุรกรรมก็ใช้เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน (e-Business) การดำเนินการในหน่วยงาน (e-Office) การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ (e-Government) หรือแม้แต่การนำมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (e-Learning) จากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลมาจากการนำเทคโนโลยี ที่เรียกว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้งานในองค์กรต่าง ๆ และชีวิตประจำวัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศจึงขอกกล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศ

เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องกันในขณะที่ศัพท์ทั้งสองคำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงต้องทำความเข้าใจกับความหมายของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน โดยที่ไพบูลย์ เกียรติโกมล และ ณัฐพันธ์ เจริญนันท [4] ได้ให้ความหมายของข้อมูลไว้ว่า ข้อมูล หมายถึง ข้อมูลดิบที่ถูกเก็บรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยข้อมูลจะยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน หรือตรงตามความต้องการของผู้ใช้

สุชาดา กิระนันท์ [5] โดยอาจจะเป็นตัวเลขหรือข้อความที่ทำให้ผู้อ่านข้อมูลทราบความเป็นไปหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ) [6] ข้อมูลที่อยู่ในรูปตัวอักษรหรือข้อความ เช่น ชื่อสถานที่ ที่อยู่ นอกจากนี้ข้อมูลอาจเป็นภาพหรือเสียงก็ได้ (คณิดา นามประสิทธิ์และคณะ) [7] โดยข้อมูลที่เราสนใจศึกษาอาจจะได้มาจากการสังเกต การนับ หรือการวัด และข้อมูลอาจเป็นได้ทั้งตัวเลขหรือข้อความก็ได้ที่สำคัญคือข้อมูลจะต้องเป็นสิ่งที่ เป็นความจริงซึ่ง (ศิริชัย พงษ์วิชัย) [8] ได้ขยาย

ความหมายให้ชัดเจนขึ้นว่า ข่าวสารหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นนั้น อาจเกี่ยวข้องกับคนหรือสิ่งของ ข้อมูลอาจอยู่ในรูปของตัวเลขหรือข้อความ ซึ่งได้จากการนับการวัด การสังเกตหรือการบันทึก (ปาริชาติ ทองชา) [9] ตลอดจนข้อเท็จจริงนี้อาจเป็นวัตถุ เหตุการณ์ คน สิ่งของและอื่น ๆ

จรมิต แก้วกั้ววาล [10] อาจมีการนำมาใช้เมื่อข้อมูลถูกนำมาประมวลผล (เรียงลำดับ แยกประเภท เชื่อมโยง คำนวณ หรือสรุปผล) และจัดให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลคือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคล สิ่งของ สถานที่หรือเหตุการณ์ใด ๆ โดยอาจอยู่ในรูปของตัวเลขหรือข้อความ เพื่อนำไปใช้ในการประมวลผลให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องกันแต่มีความหมายและการนำไปใช้ที่แตกต่างกันต่อไปนี้คือความหมายของสารสนเทศ

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆที่มีการบันทึกอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการเพื่อนำมาเผยแพร่ และใช้งานต่าง ๆ ทุกสาขา มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสารสนเทศมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ (ครรชิต มาลัยวงศ์) [11] ได้ให้ความหมายของสารสนเทศไว้ว่า สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่นำมาประมวลผลด้วยประการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับ (วาสนา สุขกระสานติ) [12] ได้ให้ความหมายของสารสนเทศไว้ว่า สารสนเทศ หมายถึงข่าวสารที่ได้จากการนำข้อมูลดิบ มาคำนวณทางสถิติหรือประมวลผลอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งข่าวสารที่ได้ออกมาจะอยู่ในรูปที่สามารถนำไปใช้งานได้ทันที (ไพบุลย์ เกียรติโกมล และ ฉัญจวนันท์ เจริญนันท) [4] โดยนำผลลัพธ์ที่เกิดจากการประมวลผล ข้อมูลดิบที่ถูกจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ที่ได้สามารถนำไปประกอบการทำงาน หรือสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า สารสนเทศเป็นข้อมูลที่มีความหมายหรือตรงความต้องการของผู้บริหาร โดยที่ (ปทีป เมธาคูณวุฒิ) [13] กล่าวว่า เป็นผลมาจากข้อมูลซึ่งผ่านการเลือกสรรมาแล้วโดยการประมวลผล ดังนั้นสารสนเทศจึงเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงแล้ว จัดระเบียบให้เป็นความรู้หรือข่าวกรอง ซึ่งจะใช้เป็นข้ออ้างอิงหรือเป็นพื้นฐานในการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือช่วยในการวินิจฉัยสั่งการได้ทันที (สุชาดา กิระนันท) [5] หรือนำมาทำการวิเคราะห์จนได้ข้อสรุปเป็นข้อความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยเน้นที่การเกิดประโยชน์คือความรู้ที่เกิดเพิ่มขึ้นกับผู้ใช้ (ชุมพล ศฤงคารศิริ) [14] และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้รับ

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์หรือประมวลผล เป็นความรู้หรือข่าวสารที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านใดด้านหนึ่ง อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการตัดสินใจการบริหารงานและการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต และการจัดการ เป็นต้น โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะมีความต้องการ

สารสนเทศที่แตกต่างกันเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในแต่ละระดับ

### 2.2.2 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้อันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

ไพบุลย์ เกียรติโกมล และ ัญญุพันธ์ เจริญนันท [4] ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีทุกรูปแบบที่นำมาประยุกต์ในการประมวลผล การจัดเก็บ การสื่อสาร และการส่งผ่านสารสนเทศด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยที่ระบบทางกายภาพประกอบด้วยคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร และระบบเครือข่าย ในขณะที่ (ชุมพล ศฤงคารศิริ) [14] ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญ ที่ช่วยให้นักวิเคราะห์ระบบสามารถสร้างระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและสลับซับซ้อน (ครรชิต มาลัยวงศ์) [11] อันเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ การจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

สุชาดา กิระนันท์ [5] โดยเริ่มต้นมาจากเทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกันในกระบวนการจัดเก็บ สร้างและสื่อสารสารสนเทศ ดังนั้น จึงครอบคลุมเทคโนโลยีต่างๆที่ใช้ในกระบวนการข้างต้น เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกลงและสืบค้น เครือข่ายสื่อสารข้อมูล อุปกรณ์สื่อสาร และ โทรคมนาคม เป็นต้น (ไพรัช รัชชพงษ์) [15] เมื่อนำมาทำการประยุกต์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ (ซึ่งได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์โทรคมนาคมทั้งหลาย) โดยมีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเก็บและบันทึกข้อมูล เพื่อมาใช้ในการประมวลผลให้เกิดเป็นสารสนเทศ สำหรับจัดส่งไปให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้ ซึ่งการจัดส่งนั้นอาจจะใช้ระบบโทรคมนาคม เช่น ระบบโทรสาร ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอื่น ในหน่วยงานหรือในธุรกิจต่าง ๆ มุ่งไปที่การคิดค้นวิธีการจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการของผู้บริหาร ไปจนถึงการสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจ (ลดาวัลย์ ไทยธัญญาพณิชชู อ้างถึงในTaylor Graham) [16] ซึ่งประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ เกิดจากการใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมเพื่อใช้ในกระบวนการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดและแสดงผลลัพธ์ของข้อมูลข่าวสารในรูปแบบของภาพ เสียง ตัวอักษร ตัวเลข ความสามารถในการรับข้อมูลจากแหล่งข่าวสารจำนวนมาก ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ซึ่งเมื่อนำความสามารถของเทคโนโลยีหลายกลุ่มรวมกัน เพื่อก่อให้เกิดการติดต่อเชื่อมโยงหรือการจัดหาการวิเคราะห์ประมวลผล การจัดเก็บและการจัดการเผยแพร่และการใช้สารสนเทศจากความหมายต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยี

สารสนเทศ คือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของสารสนเทศ โดยมีขั้นตอนคือ การจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบการประมวลผลให้ได้สารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสื่อ โทรคมนาคมในการเผยแพร่ข้อมูล ทั้งการส่งและรับสารสนเทศ อย่างรวดเร็วและตอบสนองกับ วัตถุประสงค์ของการใช้งานแต่ละด้าน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบ การจัดเก็บข้อมูล เทคโนโลยีการสื่อสารแลเผยแพร่ข้อมูล รวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการรักษา ความปลอดภัยของข้อมูล

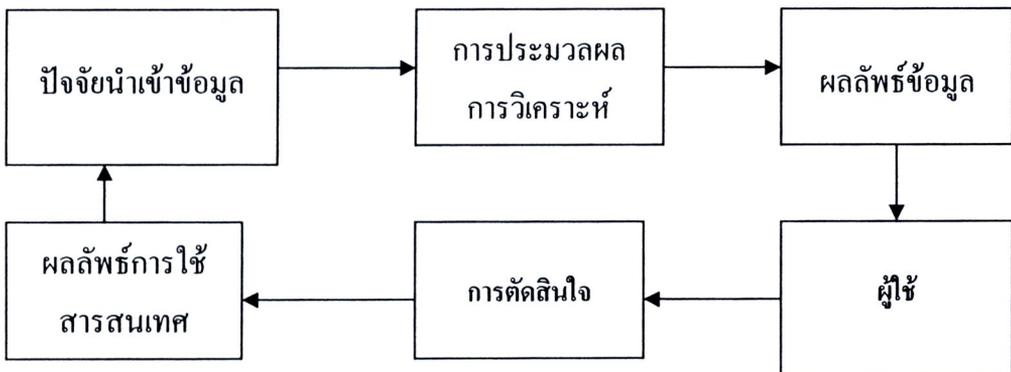
กรมสามัญศึกษา [17] ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศหมายถึง ระบบการจัดแปลงข้อมูลดิบให้เป็นสารสนเทศ เพื่อสนองตอบความต้องการของหน่วยงาน ทั้งทางด้านกฎหมาย ธุรกิจ บริหารและประชาสัมพันธ์ จึง อาจกล่าวได้ว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการกิจเกี่ยวกับข้อมูลดังต่อไปนี้

1. รวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีความจำเป็นต่อหน่วยงาน
2. จัดกระทำเกี่ยวกับข้อมูล เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่พร้อมจะให้ประโยชน์ได้
3. จัดให้มีระบบจัดเก็บเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกต่อการค้นหาและการนำไปใช้
4. มีการปรับปรุงข้อมูลเสมอเพื่อให้อยู่ในสภาพที่ถูกต้องทันสมัยตลอดเวลา

ชุมพล ศฤงคารศิริ [14] กล่าวว่า “ระบบสารสนเทศ คือ การประมวลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศหรือจาก ข้อมูลที่มีอยู่ในรูปที่ยังใช้การไม่ได้ให้อยู่ในรูปใช้การได้ตามที่ผู้รับต้องการ”

กรมสามัญศึกษา [17] ได้กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง “ระบบที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวม จัดเก็บ และใช้สารสนเทศสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ”

เกรียงศักดิ์ พราวศรี, ภาสกร เกิดก่อน และคณะ [18] ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศว่าหมายถึง “ระบบที่จัดตั้งขึ้น เพื่อรวบรวม จัดเก็บและใช้สารสนเทศสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งนี้โดย มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ” ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แสดงระบบสารสนเทศ [18]

ไพลิน ผ่องใส อ้างถึงใน เค็นนิวา (Keneva) [19] ให้ความหมายของระบบสารสนเทศไว้ว่า ระบบสารสนเทศ คือ วิธีการรวบรวมจัดเก็บข่าวสารที่เกี่ยวกับระบบการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันและคาดคะเนหรือพยากรณ์สำหรับอนาคตด้วยข่าวสารต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การสนับสนุนในด้านการวางแผน การควบคุม ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดเตรียมข่าวสารข้อมูลนั้นจะต้องอยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม ทันต่อเวลาและเหตุการณ์ จึงจะให้ผลในด้านการใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศ คือ วิธีการจัดระบบข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประเมินผลแล้วให้สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือการดำเนินงานของหน่วยงานได้ตามความต้องการ

### 2.2.3 ประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ได้มีผู้จัดประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศตามลักษณะการนำไปใช้ ดังนี้

ปฐมพงษ์ พรหมภูเบศ [20] ได้จัดประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานต่าง ๆ มากมายโดยเฉพาะในงานบริหารทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องจักรที่มีในอดีตโดยเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยสาขาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสามารถแบ่งเป็นสาขาต่าง ๆ ดังนี้

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ หมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งใหญ่และน้อย ประกอบด้วยซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ เป็นเครื่องที่พัฒนาขึ้นได้ด้วยความรู้ทางทฤษฎีและทางภาคปฏิบัติ ทางด้านไมโครอิเล็กทรอนิกส์ สามารถย่อวงจรนับล้านวงจร ลงบนแผ่นวงจรหรือชิพขนาดเล็กลงเพียงหนึ่งตารางเมตร ความก้าวหน้าที่เกิดมาจากความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดการประยุกต์เพื่อใช้งานการบริหารด้วย

2. เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น โทรสาร โทรศัพท์ ไปจนถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม เทคโนโลยีสื่อสารคมนาคม ที่มีความสำคัญต่อโลกในปัจจุบัน โดยเฉพาะในงานบริหารคอมพิวเตอร์สามารถส่งข้อมูลสารสนเทศจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็วหากมีเพียงอย่างเดียว การประยุกต์คอมพิวเตอร์ก็ไม่ขยายตัวกว้างขวางและมีประโยชน์มากเท่าที่เห็นระบบสื่อสารโทรคมนาคมเมื่อนำมาใช้รวมกันกับคอมพิวเตอร์ได้เกิดเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้คอมพิวเตอร์เชื่อมโยงถึงกันสามารถทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน และทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมหาศาล เช่นระบบการประชุมทางไกล การส่งข่าวสารทางโทรสาร การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. ระบบสำนักงาน หมายถึง อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในสำนักงาน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องพิมพ์ต่าง ๆ เครื่องถ่ายเอกสาร โทรสาร อุปกรณ์เหล่านี้ช่วยงานในด้านเกี่ยวกับการพิมพ์เอกสารต่าง ๆ



ปัจจุบันมีความสะดวกมากยิ่งขึ้นเมื่อมีการนำเอาวงจรของคอมพิวเตอร์มาผนวกเข้ากันทำให้สำนักงานในปัจจุบันกลายเป็นสำนักงานอัตโนมัติ

4. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ หมายถึง อุปกรณ์อัตโนมัติที่นำไปใช้งานต่าง ๆ หลายประเภทเช่น เครื่องจักรอัตโนมัติระบบนี้ใช้หลักการ Feedback มี Sensor สำหรับรับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการของข้อมูลหรือระบบจากนั้นจึงนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนและตรงเป้าหมายหรือไม่ ระบบอัตโนมัติเป็นระบบมาก่อนระบบคอมพิวเตอร์ แต่พอนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องควบคุมการทำงานของเครื่องมือและระบบมากขึ้น ทำให้ระบบอัตโนมัติก้าวหน้ามากขึ้น เช่นระบบหุ่นยนต์ที่ใช้ในงานต่างๆในปัจจุบันมีการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในงานอย่างกว้างขวางจนส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีสารสนเทศหลายสาขาที่สำคัญ และสามารถใช้ในการบริหารการศึกษาที่สำคัญ

การจัดแบ่งประเภทของสารสนเทศ ได้มีผู้จัดแบ่งสารสนเทศ โดยยึดหลักการต่าง ๆ (จิราภรณ์ รักษาแก้ว) [21] พอสรุปได้ดังนี้

1. สารสนเทศแบ่งตามวิธีการที่ได้มา วิธีการที่ได้มาแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ สารสนเทศเป็นทางการและสารสนเทศไม่เป็นทางการ

1.1 สารสนเทศแบบเป็นทางการ เป็นสารสนเทศที่ได้มาด้วยวิธีการที่มีแบบแผน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของแบบฟอร์มที่ออกใช้ในองค์กรหรือรายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร เช่น ตั๋วบทกฎหมาย นโยบายของกระทรวง นโยบายของกรม สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง แบบบันทึกประวัติของข้าราชการ ประวัตินักเรียน บัญชีการเงิน

1.2 สารสนเทศแบบไม่เป็นทางการเป็นสารสนเทศที่ได้มาอย่างไม่มีแบบแผนที่แน่นอน เช่น ความคิดเห็น คำวิพากษ์วิจารณ์ ข่าวลือ ประสพการณ์ของแต่ละบุคคล เป็นต้น สารสนเทศชนิดนี้ จะไม่มีแบบฟอร์มที่แน่นอนและไม่สามารถนำไปประมวลผลได้

2. สารสนเทศแบ่งตามแหล่งที่มา แหล่งที่มาสารสนเทศแบ่งได้อย่างกว้าง ๆ ได้ 2 แหล่งที่มา คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

2.1 สารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่สารสนเทศที่บ่งบอกถึงความเป็นไปขององค์กรอื่น และสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นต้น

2.2 สารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ สารสนเทศที่อธิบายถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครู จำนวนครุภัณฑ์ กระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมนักเรียน ตามลำดับ เป็นต้น

3. สารสนเทศที่จัดแบ่งตามหน้าที่ในองค์กร การจัดแบ่งสารสนเทศตามหน้าที่ ในการทำงานนี้ เป็นที่นิยมโดยทั่วไป โดยเฉพาะงานหรือโครงการ ซึ่งมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ตัวอย่างของสารสนเทศที่เกี่ยวกับการบัญชี สารสนเทศที่เกี่ยวกับการเงิน สารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากร เป็นต้น การแบ่งประเภทโดยยึดหลักของหน้าที่นี้ นิยมใช้ในการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศในองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์รายละเอียดตามความต้องการสารสนเทศของแต่ละหน้าที่โดยครบถ้วน

4. สารสนเทศที่แบ่งตามกรอบของเวลาและความสัมพันธ์ การจัดแบ่งสารสนเทศแบบนี้ นอกจากจะสัมพันธ์กับเวลาแล้ว ตัวสารสนเทศเองยังสัมพันธ์กับการบริหารงานในองค์กรด้วย

การจัดแบ่งสารสนเทศ วิธีนี้สามารถแบ่งได้ 3 ประการคือ

1. สารสนเทศที่เป็นประวัติศาสตร์ ได้แก่ สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีต เช่น ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อมีการปรับโครงสร้างทางภายในอดีตที่ผ่านมา ผลกระทบที่เกิดจากอาคารสถานที่ เป็นต้น

2. สารสนเทศเพื่อการวางแผน สารสนเทศประเภทนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

2.1 สารสนเทศจำแนกตามระดับของการกำหนดนโยบายและแผน จำแนกได้เป็น 2 ระดับคือ

2.1.1 ระดับสถาบัน เป็นการกำหนดนโยบายและแผนในระดับสถานศึกษาที่มีขอบข่ายเน้นเฉพาะของสถาบัน ข้อมูลมีลักษณะที่เป็นรายละเอียดมากกว่า

2.1.2 ระดับที่สูงกว่าสถาบัน ได้แก่ ระดับชาติ เช่น การวางแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ เป็นต้น ระดับกรม ระดับเขตการศึกษา ระดับจังหวัด เป็นต้น สารสนเทศระดับนี้มีขอบข่ายกว้างกว่า เน้นที่ภาพรวมและมีข้อมูลที่เป็นลักษณะสรุปรวม

2.2 สารสนเทศ จำแนกตามระดับขององค์กร องค์กร โดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับการจัดการ และระดับปฏิบัติการ ความต้องการของสารสนเทศขององค์กร ในแต่ละระดับแตกต่างกัน ระดับนโยบายและระดับการจัดการจะใช้สารสนเทศที่มีแหล่งที่มาจากภายนอกที่มีขอบข่ายกว้างขวาง เน้นในภาพรวม ไม่เน้นในรายละเอียด เกี่ยวข้องกับอนาคตมากกว่า ปัจจุบันหรืออดีต ส่วนในระดับปฏิบัติการ จะใช้สารสนเทศภายในที่มีขอบข่ายแคบแต่มีรายละเอียดมาก ข้อมูลเป็นทั้งข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบัน มีความทันสมัยและมีความถูกต้องมาก

2.3 สารสนเทศ จำแนกตามประเภทของแผน แผนจำแนกออกเป็น 5 ประเภท คือ แผนระยะสั้น การจัดทำงบประมาณ แผนประจำปี แผนระยะยาว และแผนกลยุทธ์ ความต้องการสารสนเทศของแต่ละแผน แต่ละประเภทต่างกัดังนี้

2.3.1 การพยากรณ์ระยะสั้น ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกเป็นข้อมูลลักษณะสรุปรวม

2.3.2 การจัดทำงบประมาณ ใช้สารสนเทศภายในที่มีรายละเอียดมาก

2.3.3 แผนประจำปี ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอก มีสารสนเทศสภาพแวดล้อม บางข้อมูลเป็นแบบให้รายละเอียด

2.3.4 แผนระยะยาว ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกและสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียง ข้อมูลเป็นแบบรายละเอียด

2.3.5 แผนกลยุทธ์ ใช้สารสนเทศทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ มีขอบข่ายกว้างขวาง มีลักษณะข้อมูลเป็นแบบสรุปรวม

2.4 สารสนเทศเพื่อการควบคุม เป็นสารสนเทศที่แสดงถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน สารสนเทศชนิดนี้ ใช้สำหรับการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนครู จำนวนห้องเรียน เป็นต้น

3. สารสนเทศ แบ่งตามกรรมวิธีการประมวลผลที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ การจัดแบ่งสารสนเทศ ในลักษณะนี้ มีสาเหตุมาจากการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ จึงแบ่งสารสนเทศ ออกเป็น 2 แบบคือ

3.1 สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลเป็นงวด ๆ โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ปริมาณหนึ่ง หรือในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ แล้วจึงทำการประมวลผล เราเรียกการประมวลผลแบบนี้ว่า การประมวลผลแบบกลุ่ม

3.2 เป็นสารสนเทศที่ได้รับจากการประมวลผลข้อมูลในทันทีที่ส่งข้อมูลผ่านอุปกรณ์เครื่องรับข้อมูล ซึ่งต่อโดยตรงกับเครื่องคอมพิวเตอร์ เราเรียกการประมวลผลข้อมูลชนิดนี้ว่า การประมวลผลแบบออนไลน์

## 2.2.4 คุณสมบัติของสารสนเทศที่ดี

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีไว้ 3 ประการคือ

1. ความเที่ยงตรง หมายถึง ปราศจากความเอนเอียง สารสนเทศที่ดีต้องบอกลักษณะความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ไม่ชี้นำไปทางหนึ่งทางใด
2. ตรงตามเรื่องที่ต้องการใช้ หมายถึง มีเนื้อหาตรงกับเรื่องที่ต้องการใช้ของผู้ใช้แต่ละคน
3. ทันเวลา หมายถึง สามารถเอาสารสนเทศที่ต้องการไปใช้ได้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

การจัดเตรียมเอกสารให้ทันต่อเวลาที่ต้องการใช้ อาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ การจัดสารสนเทศล่วงหน้า ตามกำหนดเวลาที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นในอนาคต และจัดทำสารสนเทศอย่างรวดเร็วเพื่อนำไปใช้ในเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นแล้ว

จิราภรณ์ รักษาแก้ว [21] ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของสารสนเทศที่ดี มี 5 ประการคือ

1. ความถูกต้อง ความถูกต้องในที่นี้ หมายถึง สารสนเทศที่ผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความถูกต้องเป็นที่ยอมรับได้ และยังมีความถูกต้องมากเท่าใดก็ยิ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับผู้บริหารมากขึ้น

2. ความทันต่อการใช้งาน สารสนเทศที่ดีนั้น มีความถูกต้องอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอแต่ต้องให้ทันต่อการใช้ประโยชน์ด้วย การที่จะบอกว่า สารสนเทศที่ได้มาอย่างรวดเร็ว แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าควรจะเร็วเท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ใช้ในแต่ละสถานการณ์

3. ความสมบูรณ์ ได้มาจากการรวบรวมข้อเท็จจริง หรือข้อมูลที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในองค์กรให้ได้ปริมาณเพียงพอต่อการผลิตสารสนเทศนั้น

4. ความกะทัดรัด และได้ใจความสมบูรณ์ในตัวเอง แสดงสาระสำคัญต่าง ๆ ตามที่ผู้บริหารต้องการได้ครบถ้วน

5. ตรงกับความต้องการ ที่สามารถสื่อความหมายให้เกิดการกระทำ ความรู้และความเข้าใจต่อผู้บริหาร ดังนั้นถ้าหากรายงานต่างๆ ซึ่งครั้งหนึ่งเคยมีค่าต่อผู้บริหาร แต่ในปัจจุบันไม่เป็นสารสนเทศที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริหารแล้ว สารเทศนั้นก็ไม่น่าจำเป็นจะต้องนำมาใช้อีก

นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า คุณสมบัติของสารสนเทศที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานทำให้มีคุณสมบัติแอบแฝง ซึ่งได้แก่

1. ความละเอียด แม่นยำ
2. คุณสมบัติเชิงปริมาณ
3. ความยอมรับได้
4. การเรียกใช้ง่าย
5. ความไม่ลำเอียง
6. ชัดเจน

## 2.2.5 ประโยชน์ของสารสนเทศ

การใช้ประโยชน์จากระบบด้านคอมพิวเตอร์และระบบด้านการสื่อสาร สามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะคือ

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Connectivity) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานโดยใช้คอมพิวเตอร์เชื่อมโยงเข้าไปในระบบเครือข่าย

2. ใช้บริการสารสนเทศแบบออนไลน์ (Online Information service) เป็นระบบการให้บริการสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลที่ให้บริการ โดยใช้ผู้ใช้เพียงแต่มีเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ต่อเข้ากับสายโทรศัพท์ ต้องมีโมเด็ม แล้วหมุนหมายเลขโทรศัพท์ไปที่หน่วยให้บริการ หรือติดต่อผ่านระบบ

อินเทอร์เน็ต โดยฐานข้อมูลจะมีข้อมูลต่าง ๆ มากมาย เช่น ข้อมูลด้านการวิจัย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เกมคอมพิวเตอร์ ด้านการท่องเที่ยว และข้อมูลการซื้อขายสินค้า เป็นต้น

### 3. ด้านการใช้งานแบบตอบสนองผู้ใช้สามารถใช้งานผ่านระบบเครือข่ายแบบโต้ตอบทันทีทันใด

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ระบบสารสนเทศและการบริหารต่างมีอิทธิพลต่อกัน ระบบสารสนเทศที่ดีจะมีประโยชน์ต่อการบริหารดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง จุดหมายปลายทางที่ต้องการความสำเร็จเป้าหมายของโรงเรียน ก็คือ การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรต้องการ การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์การจะต้องอาศัยสารสนเทศต่าง ๆ ทั้งในเรื่องนักเรียน ครู ความต้องการของชุมชน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

2. การวางแผนและการตัดสินใจ การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน การวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ประการ คือ

- 2.1 การกำหนดนโยบายและแผน
- 2.2 การนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ
- 2.3 การประเมินผลนโยบายและแผน

ส่วนในเรื่องการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน การเงินและงบประมาณ หรือการบริหารบุคลากร ระบบสารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ถ้าผู้บริหารได้รับสารสนเทศที่ล่าช้า บกพร่อง หรือไม่ถูกต้อง จะเป็นผลให้การตัดสินใจอย่างผิด ๆ

3. การจัดและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การจัดองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งงานกันทำพร้อมกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่เหมาะสมให้ การรวมกลุ่มของงานในโครงสร้างเดียวกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในองค์กร การจัดองค์กรที่ถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในด้านใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพสูง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการองค์กร จะต้องทราบลักษณะสารสนเทศเกี่ยวกับงาน สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างงาน แต่ละงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย องค์กรจะต้องมีการจัดและปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้ รวมถึงการจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเก็บและรวบรวมสารสนเทศอีกด้วย

4. การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนบุคคล การเลือกสรร การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงฐานะของบุคลากร การบริหารบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อ ใช้คนให้ถูกกับงานและถูกกับเวลาอันจะทำให้เกิดขวัญ

และกำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยสารสนเทศต่าง ๆ มากมาย ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา ความถนัด ความสามารถพิเศษ การเลื่อนขั้นเงินเดือนในรอบปีที่ผ่านมา เป็นต้น นโยบายและเป้าหมายขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรด้วย เช่น นโยบายของรัฐบาล ค่านิยมของคนในสังคม อาชีพและวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น ถ้าองค์กรขาดขวัญและกำลังใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจะลดลงและองค์กรอาจจะ เลิกล้มไปในที่สุด

5. การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ การอำนวยความสะดวกเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถ ชักจูงบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ จะต้องใช้ศิลปะต้องเข้าใจเรื่องของบุคคล (พฤติกรรมและแรงจูงใจ) ความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร โดยอาศัยสารสนเทศ ในเรื่องเหล่านี้เช่น ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล

6. การควบคุม หมายถึง การบังคับให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ผู้บริหาร จะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ และจะต้องตรวจสอบดูว่า มีสิ่งใดบ้างที่จะต้อง ทำการแก้ไข การตรวจสอบผลงานดังกล่าวมักจะกระทำโดยการพิจารณา จากรายงานที่เป็นทางการ เช่น การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน ผลการสอบ รายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ รายงาน การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผนงาน

จากประโยชน์ของสารสนเทศ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะได้ประโยชน์จากสารสนเทศ คือ

1. ให้ความรู้
2. เกิดความคิดและความเข้าใจ
3. ทำให้เห็นสภาพปัญหา / สภาพการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าหรือตกต่ำ
4. ทำให้ประเมินค่าได้
5. เกิดความน่าสนใจและตื่นตัว
6. ช่วยในการตัดสินใจและสามารถทำนายอนาคตได้
7. เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

## 2.2.6 หลักการของระบบสารสนเทศ

หลักการจัดทำระบบสารสนเทศควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้ (เกรียงศักดิ์ พราวศรี และคณะ)

[18]

1. จะต้องสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษา
2. ต้องมีคุณภาพมีความถูกต้องครบถ้วน ตรงกับความต้องการใช้งานหรือปัญหาและทันต่อการใช้งาน

3. ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของสารสนเทศและการใช้สารสนเทศเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผนการดำเนินงาน
4. จะต้องเข้าใจง่ายและสะดวกพร้อมที่จะใช้งาน
5. ความสามารถในการเชื่อมโยงสารสนเทศกับปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา

โดยที่ระบบสารสนเทศก็คือ ระบบการเก็บและการจัดกระทำข้อมูลเพื่อให้เป็นสารสนเทศประกอบการบริหารและการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ดังนั้นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการคงอยู่ของระบบที่ดีก็คือ

1. การบูรณาการของระบบ ในที่นี้หมายถึง ความสอดคล้องและผสมผสานกลมกลืนกันของระบบสารสนเทศกับระบบของโรงเรียนทั้งในด้านเป้าหมาย โครงสร้าง ขอบข่ายและสาระ ทรัพยากร และรูปแบบการบริหารโรงเรียน

2. คุณภาพของข้อมูล ข้อมูลที่จะให้ข้อเสนอแนะที่เป็นความรู้ หรือทางเลือกเพื่อการบริหารหรือการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม จะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหาหรือความต้องการของผู้ใช้และจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ คือ ต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลาครบถ้วนและกะทัดรัดด้วย

3. การใช้ข้อมูล ปัจจัยที่จะให้เกิดการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร และการดำเนินการของหน่วยงานหลายประการ ดังนี้

- 3.1 ทศนคติต่อข้อมูล ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางในการตัดสินใจ มีความเชื่อว่าข้อมูลจะช่วยให้การตัดสินใจได้ถูกต้องและครอบคลุมสาเหตุของปัญหา

- 3.2 ความพร้อมของข้อมูล ได้แก่ การมีข้อมูลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและพร้อมที่จะใช้ได้ตามที่ต้องการ มีการจัดระบบ การรวบรวม การประมวลผล และการจัดจำแนกหมวดหมู่การเก็บที่ใช้ได้ง่ายพอเพียงและเป็นปัจจุบันเสมอ

- 3.3 ความสามารถในการวินิจฉัยข้อมูลในที่นี้คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ แปลความหมาย และเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา นั้น ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อข้อมูลยิ่งขึ้น

## 2.2.6 การปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสารสนเทศ

ปัจจุบันความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศได้มีบทบาทที่สำคัญต่อวิถีชีวิตและสังคมมนุษย์ ระบบสารสนเทศได้สร้างการเปลี่ยนแปลงและโอกาสให้แก่องค์กร เช่น เปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์และการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปรับโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ เป็นต้น เนื่องจากระบบสารสนเทศก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ในการติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้มีการพัฒนาและกระจายตัวของภูมิปัญญา ซึ่งต้องอาศัยบุคคลที่มี

ความรู้และความเข้าใจในการใช้งานระบบให้เกิดประโยชน์ ปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยได้มีการตื่นตัวที่จะนำระบบเหล่านี้มาใช้งานมากขึ้น เพื่อที่จะทำให้เราติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากระบบได้ทันและสามารถใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการพัฒนาขององค์กรจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจคอบทบาทของระบบสารสนเทศที่มีต่อธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์กับงานที่กำลังทำอยู่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร เช่น การนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการเชื่อมโยงข้อมูลของแผนกต่าง ๆ

2. ระบบสารสนเทศเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลขององค์กร นักวิเคราะห์ระบบและผู้ใช้จะศึกษาหรือพิจารณาถึงข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ที่องค์กรต้องการและใช้ในการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ เพื่อที่จะทำการรวบรวมและจัดระเบียบเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ และเมื่อมีความต้องการข้อมูลก็สามารถเรียกออกมาใช้ได้ทันที (เสนาะ ดิยาว์) [22] โดยการพัฒนาระบบต้องให้ความสำคัญกับภาพรวมและความสอดคล้องในการใช้งานสารสนเทศขององค์กรเป็นสำคัญ

3. วางแผนที่จะสร้างและพัฒนาระบบเพื่อให้การดำเนินการสร้างหรือพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนดไว้ การวางแผนถือเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะระบบสารสนเทศจะประกอบด้วยระบบย่อยอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กันและใช้เวลาในการพัฒนาให้สมบูรณ์ โดยที่การเตรียมงานเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วย การเตรียมการในแต่ละด้านต่อไปนี้

3.1 บุคลากร การเตรียมบุคลากรให้พร้อมเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสร้างและพัฒนาตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศเมื่อจัดสร้างเรียบร้อยแล้ว บุคลากรที่ต้องจัดเตรียมการเป็นทั้งระดับผู้บริหาร นักระบบสารสนเทศ นักวิชาชีพเฉพาะ และผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของระบบสารสนเทศโดยการจัดฝึกอบรมหรือบรรยายพิเศษ รวมทั้งการสรรหาบุคคลทางสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของหน่วยงาน

3.2 งบประมาณ เตรียมกำหนดจำนวนเงินและวางแผนทางการจัดหาเงินที่จะมาพัฒนาระบบสารสนเทศให้เพียงพอกับแผนที่วางไว้ ตลอดจนจัดทำงบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบในอนาคต เนื่องจากระบบขององค์กรอาจจะล้ำสมัย และสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะเวลาสั้น

3.3 การวางแผน ผู้บริหารต้องจัดทำแผนการจัดสร้างหรือพัฒนาระบบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดตั้งคณะทำงาน ซึ่งอาจจะประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ใช้นักออกแบบระบบและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาปฏิบัติงานร่วมกันจากการนำระบบสื่อสารคมนาคมที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อขยายงานด้านบริการการสื่อสาร โทรคมนาคมให้กว้างขวาง

ยิ่งขึ้น ซึ่งต่อไปในอนาคตคาดว่าจะระบบสื่อสารเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทในวงการศึกษาของเมืองไทย เพื่อให้ทันกับความเจริญของโลกและเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องทั้ง รัฐบาล สถานศึกษาคู อาจารย์ และนักเรียนผลกระทบคงมีทั้งในแง่บวก คือคุณภาพของการศึกษาดีขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็อาจสร้างความเหลื่อมล้ำค่าสูงให้มากขึ้น ซึ่งคงต้องหาทางป้องกันแก้ไขต่อไป ฉะนั้นครูผู้สอนก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาวงการศึกษาต่อไป

### 2.2.7 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการสารสนเทศ

จากสภาพสังคมไทยปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันกันทางด้านธุรกิจ ข้อมูล ข่าวสาร ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีความต้องการสารสนเทศขึ้น จึงได้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาช่วยจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการสื่อสาร เป็นต้น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความต้องการสารสนเทศ และพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ มีดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความต้องการสารสนเทศ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความต้องการสารสนเทศ มีดังนี้

1.1 ความสลับซับซ้อนในการบริหารงานที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากขนาดองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีความสลับซับซ้อนทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นและมีกรอบของเวลาในการดำเนินกิจกรรมหรือตัดสินใจน้อยลง

1.2 พัฒนาการทางเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ เช่น เทคนิคของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และเทคนิคของการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้านต่าง ๆ เป็นต้น

2. เทคโนโลยีที่สำคัญ ซึ่งนำมาใช้ในการจัดระบบสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การส่งสารสนเทศผ่านทางสายเคเบิล สายโทรศัพท์ หรือใยแก้วนำแสง เป็นต้น

### 2.2.8 ระบบสารสนเทศที่ดี

ในการจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียน โรงเรียนจำเป็นต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะต้องมีและใช้ข้อมูลอะไรบ้าง จึงจะเพียงพอตามวัตถุประสงค์การบริหารและการปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อจะได้จัดเก็บมาจากแหล่งและนำมาจัดไว้ในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ดังเช่น วีระ สุภากิจ [23] สรุประบบสารสนเทศที่ดีว่า ควรมีลักษณะ 4 ประการคือ

1. ต้องเป็นระบบที่ทำหน้าที่ครบทั้ง 3 ประการคือ

1.1 จัดเก็บและบันทึกข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นตัวแทนครอบคลุมเหตุการณ์ หลักฐานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของโรงเรียน

1.2 แสดงภาพเหตุการณ์ หลักฐานและกิจกรรมของโรงเรียน โดยสรุปรวมตามระยะเวลาที่โรงเรียนต้องการใช้

1.3 วิเคราะห์และประเมิน โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เพื่อวิเคราะห์และแปลความหมาย ข้อมูลสารสนเทศและการประเมินค่าเพื่อประกอบการตัดสินใจ

2. ต้องตรงกับวัตถุประสงค์การใช้ของโรงเรียน

2.1 เพื่อการวางแผนระยะยาวของโรงเรียน แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี สารสนเทศที่ต้องการใช้เพื่อการวางแผน เรียกว่า ดัชนี

2.2 เพื่อการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือรายงานข้อมูลทางการศึกษาประจำปีการศึกษา ที่โรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศให้กับหน่วยงานระดับเหนือหรือระดับที่เกี่ยวข้อง

3. ต้องครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน

3.1 ระดับการศึกษาที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ เช่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาแห่งชาติ รับผิดชอบจัดการศึกษา 3 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องมีข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับ การศึกษาที่รับผิดชอบ

3.2 ลักษณะงานของโรงเรียน โรงเรียนจะต้องมีข้อมูลให้เพียงพอ และครอบคลุมงานของโรงเรียนทั้ง 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบุคลากรและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

4. ต้องครอบคลุมระบบการศึกษา

4.1 ปัจจัยทางการศึกษาหรือทรัพยากร ได้แก่ จำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในแต่ละปีและจะต้องจัดการศึกษาให้ในแต่ละปี ซึ่งเป็นตัวแปรที่จะกำหนดปัจจัยด้านอื่นๆ ต่อไป เช่น อาคารเรียน ครู สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

4.2 กระบวนการทางการศึกษา ได้แก่ การบริหาร การจัดการกิจกรรมการเรียน การสอน การนิเทศ เป็นต้น

4.3 ผลผลิตทางการศึกษา

4.4 องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

## 2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาในสังกัด 32,879 แห่ง สถานศึกษาดังกล่าวนี้เป็นสถานศึกษาที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา 10,877 แห่ง และในจำนวนนี้เป็นสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กมาก กล่าวคือมี

นักเรียนต่ำกว่า 60 คนลงมา ถึง 1,766 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ

1. นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษา ขนาดอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลน สื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้ เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร

2. สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วนครู : นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก อัตราส่วนครู: นักเรียน เท่ากับ 1 : 8 -11 เท่านั้น สถานศึกษาขนาดเล็กดังกล่าวข้างต้น ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาในสังกัดเดิมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ปัจจุบันคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ได้พยายามดำเนินการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กในหลาย ๆ รูปแบบ สถานศึกษาใดที่สามารถยุบรวมและเลิกได้ ก็ได้ดำเนินการไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการดำเนินการยุบรวมและเลิกสถานศึกษานั้น เป็นไปตามความสมัครใจในระดับพื้นที่ ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบรวมได้ก็ได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบ เช่น ห้องเรียนเคลื่อนที่ ครูหลังม้า การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

ที่ผ่านมพบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ยังมีปัญหาอุปสรรคบางประการ คือ

- 1) นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่ต่อเนื่อง
  - 2) ผู้บริหารสถานศึกษายังยึดติดกับตำแหน่ง ไม่ต้องการให้มีการยุบรวมสถานศึกษา เพราะขาดความมั่นใจว่าเมื่อสถานศึกษาที่ตนเองครองตำแหน่งอยู่ถูกยุบรวม เลิกแล้ว ตนเองจะมีตำแหน่งอยู่ที่ใด
  - 3) ค่าพาหนะที่นักเรียนได้รับวันละ 6 บาทนั้นค่อนข้างน้อย ไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน นอกจากนั้นในบางปี งบประมาณยังล่าช้าหรือถูกตัด
  - 4) ชุมชนบางส่วนต่อต้านการยุบรวมสถานศึกษา เพราะมีฐานสร้างสนับสนุนโรงเรียนไม่มั่นใจในมาตรการที่จะรองรับ
  - 5) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนยังไม่ค่อยได้ผลดีนัก
- (แหล่งข้อมูล : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในสังกัด เขต 1 จำนวน 89 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนกระจายอยู่ตามพื้นที่ห่างไกลในแต่ละตำบล อำเภอในชุมชน

ที่มีประชาชนอาศัยอยู่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงมีเพียงผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และครูผู้สอน 6 คน ตามจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน แบ่งการสอนโดยจัดให้ครูประจำชั้นสอนทุกวิชาในชั้นตนเอง ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการงานส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอน ทำให้มีภาระงานตามมา

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการติดต่อข่าวสารทางราชการจากหน่วยงานต้นสังกัดมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการในการรับส่งข่าวสาร การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีงบประมาณน้อยตามขนาดโรงเรียน การพัฒนาการเรียนการสอน และอุปกรณ์สารสนเทศต่าง ๆ จึงเป็นภาระของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินการหาทุนทรัพย์ให้กับโรงเรียน โรงเรียนมีขนาดเล็ก ครูมีจำนวนจำกัดและมีภาระงานอื่นตามมา ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยการบริหารเป็นเรื่องจำเป็น แต่เนื่องจากปัจจัยหลายด้านส่งผลทำให้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องยาก ผู้วิจัยจึงมีความต้องการในการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ข้อมูลที่ได้ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้ตรงตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งอาจส่งผลทำให้มีการพัฒนาสารสนเทศ และการบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป



## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจและการยอมรับ

การรับรู้ คำว่า “การรับรู้” (perception) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

แสวง รัตนมงคลมาส อ้างถึงใน กรีนเบิร์ก และบารอน [24] ได้ให้ความหมายไว้ว่าการรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลเลือกรับ จัดองค์ประกอบและแปลข้อมูลนั้นออกมาเพื่อให้เข้าใจได้

แม้ว่าบุคคลจะมีกระบวนการรับรู้เหมือนกัน แต่อาจจะแปลความหมายสิ่งรับรู้สิ่งเดียวกันแตกต่างกันจากความเห็นจริงได้มากมาย ตัวอย่างเช่น อาจเป็นไปได้ที่ว่าพนักงานทุกคนในบริษัท อาจมองบริษัทของตนว่าเป็นสถานที่ทำงานที่ยอดเยี่ยม กล่าวคือมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีการมอบหมายงานให้ทำที่น่าสนใจ จ่ายค่าจ้างดี รวมทั้งฝ่ายบริหารมีความเข้าใจและรับผิดชอบดี เป็นต้น แต่คงเป็นเรื่องที่คิดปกติก่อนข้างมากที่ทุกคนจะมีความเห็นตรงกันเช่นนั้น

## ความสำคัญของการรับรู้

การรับรู้มีความสำคัญในการศึกษาเหตุผลง่าย ๆ ก็เพราะว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมามีพื้นฐานจากการรับรู้ จากสิ่งที่เป็นจริงซึ่งสิ่งที่เกิดจากการรับรู้กับสิ่งที่เป็นจริงอาจจะแตกต่างกัน เมื่อบุคคลเกิดการรับรู้อย่างไร ก็จะเป็นพื้นฐานให้บุคคลยึดถือปฏิบัติไปตามที่รับรู้ซึ่งบางครั้งอาจจะผิดพลาดก็ได้

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้วว่า บุคคลอาจมองสิ่งเดียวกันแต่ทว่าการรับรู้จะแตกต่างกันอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดลักษณะเช่นนั้น คำตอบก็คือมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดการรับรู้ บางครั้งมีอิทธิพลส่งผลให้การรับรู้บิดเบือนไปจากความเป็นจริง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

## ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

จากการศึกษาความหมายของ การตัดสินใจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ [25] ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการตกลงปลงใจตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ

กวี วงศ์พุ่ม [26] ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก

พยอม วงศ์สารศรี [27] ได้อธิบายว่า การตัดสินใจ คือกระบวนการเลือกแนวทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่างๆ และความหมายในลักษณะขั้นตอนของการแก้ปัญหา

จากที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง และเห็นว่าดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การตัดสินใจนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารเป็นแกนกลางที่สำคัญ ในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ นั้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีการตัดสินใจ จัดการทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่า จะพิจารณาการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใดๆ ก็ตามองค์การนั้นจะเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ และความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดนโยบายหรือกลวิธีที่จะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ นับเป็นการตัดสินใจอีกขั้นหนึ่งที่จะทำการ

เลือกสรรวิธีที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิธีนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับความสำคัญของการตัดสินใจทั้งสิ้น

จากความสำคัญของการตัดสินใจที่กล่าวมานั้นจึงพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการ ที่สำคัญและมีความจำเป็นมากต่อการบริหารงานที่ผู้บริหารไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความหมาย “การตัดสินใจ”

คำว่า การตัดสินใจ (Decision-making) ได้มีผู้ให้นิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

แสวง รัตนมงคลมาส อ่างถึงใน กรีนเบิร์ก และบารอน [24] ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การตัดสินใจเป็นกระบวนการของเลือกกระทำจากหลาย ๆ ทางเลือก”

การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนในองค์กร เฉพาะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำการตัดสินใจ ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจจึงมีความสำคัญ เพราะมีผลกระทบต่อการทำงาน และผลสำเร็จของกิจการโดยตรง

### กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. กำหนดปัญหา (Define the problem)
2. กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ (Identify the criteria)
3. กำหนดน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจ (Allocate weights to the criteria)
4. กำหนดทางเลือก (Develop the alternatives)
5. ประเมินทางเลือก (Evaluate the alternatives)
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternatives)

**ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา** เป็นงานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจคือจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจคืออะไร ปกติปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างสถานะที่เป็นอยู่ กับสถานะที่ปรารถนาอยากให้เป็นไป

**ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ** ภายหลังจากกำหนดปัญหาแล้ว ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจำเป็นจะต้องกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ ซึ่งจะมีความสำคัญในการแก้ปัญหาที่นั้น ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจน เช่น ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยค่าหน่วยกิต การเดินทางไปเรียน เป็นต้น

**ขั้นที่ 3 กำหนดน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจ** เกณฑ์การตัดสินใจมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นที่ 3 นี้ ผู้ตัดสินใจจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญไม่

**ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก** ในขั้นที่ 4 นี้ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

**ขั้นที่ 5 ประเมินทางเลือก** ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และประเมินทางเลือกแต่ละทาง โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การตัดสินใจ พิจารณาจุดดีจุดเด่นและจุดอ่อนแต่ละทางเลือก แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

**ขั้นที่ 6 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด** ตัดสินใจเลือกจากทางเลือกที่ได้คะแนนสูงสุด

### การตัดสินใจที่มีเหตุผล

การตัดสินใจที่มีเหตุผล คือ การตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดในภายใต้ข้อจำกัดที่กำหนดผู้บริหารหรือผู้จัดการ ในฐานะผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำการตัดสินใจที่มีเหตุผล ซึ่งจะต้องยึดถือตามเกณฑ์สมมติฐานที่กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติเกณฑ์สมมติฐานที่กำหนดของการตัดสินใจที่มีเหตุผลมี 7 ประการ

1. การกำหนดปัญหาจะต้องชัดเจนไม่กำกวม
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จชัดเจนอย่างเดียว
3. รู้ทางเลือกและผลของทางเลือกโดยละเอียดทุกทางเลือก
4. ความชอบที่อยากให้เป็นไปชัดเจน
5. ความชอบที่อยากให้เป็นไปคงที่ แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง
6. ไม่มีอุปสรรคด้านเวลา และค่าใช้จ่าย
7. ทางเลือกการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะเกิดผลดีในแง่เศรษฐกิจมากที่สุด

การตัดสินใจในองค์การแท้จริงเป็นอย่างไร การตัดสินใจในองค์การ เพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดถือตามรูปแบบเกณฑ์สมมติฐานการตัดสินใจที่มีเหตุผล ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้นการตัดสินใจส่วนใหญ่ไม่ได้กระทำเช่นนั้น เพราะมีข้อจำกัดมากมายหลาย

ประการ โดยเฉพาะข้อจำกัดอันเกิดจากตัวบุคคลนั่นเอง ซึ่งจะได้นำมาเสนอเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่ในองค์กรกระทำกันอย่างไร ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจที่มีเหตุผลภายใต้กรอบข้อจำกัด เนื่องจากการตัดสินใจที่มีเหตุผลนั้น จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารมาให้ได้อย่างเพียงพอเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กร โดยเฉพาะปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน ผู้บริหารมีขีดจำกัดไม่สามารถที่จะรวบรวมข้อมูลมาได้อย่างเพียงพอ แต่ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจ ดังนั้นจึงพยายามลดระดับปัญหาที่สลับซับซ้อนนั้นให้ง่ายเข้าให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น แล้วกำหนดรูปแบบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลดังกล่าวอย่างง่าย ๆ โดยไม่จำเป็นต้องครอบคลุมทุกเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารดังกล่าวนี้จึงเรียกว่า “การตัดสินใจที่มีเหตุผลภายใต้กรอบข้อจำกัด” หรือ “Bounded Rationality”

2. การตัดสินใจโดยสัญชาตญาณ เป็นกระบวนการตัดสินใจภายใต้จิตสำนึกไม่รู้สึกรู้ตัว ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่สั่งสมหรือเกิดจากอำนาจของประสาทสัมผัสการรับรู้พิเศษ หรือสัมผัสที่หก กระบวนการตัดสินใจโดยสัญชาตญาณ ไม่ถือว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลที่มีวิธีการโดยอิสระ แต่เป็นการตัดสินใจที่สนับสนุนซึ่งกันและกันกับการตัดสินใจที่มีเหตุผล

ผู้ตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะให้การตัดสินใจโดยสัญชาตญาณ เมื่อมีเงื่อนไขดังนี้

- มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นสูง
- มีแบบอย่างก่อนหน้านี้ที่จะนำมาใช้ได้บ่อยมาก
- ปัจจัยตัวแปรที่สามารถทำนายโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์มีน้อย
- มีข้อมูลข้อเท็จจริงจำกัด
- ข้อเท็จจริงไม่สามารถชี้แนวทางได้ชัดเจน
- ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำมาใช้ประโยชน์ได้น้อยมาก
- มีทางเลือกที่จะแก้ปัญหาได้หลายทาง แต่ละทางมีข้ออ้างที่ค้ำยันเชื่อ
- มีเวลาจำกัดและมีแรงกดดันที่จะต้องตัดสินใจให้ถูกต้อง

3. การกำหนดปัญหา ในการกำหนดปัญหานั้น ปัญหาที่ทุกคนสามารถเห็นได้ชัดเจนและอยู่ในความสนใจของทุกคน จะมีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการเลือกมากกว่าปัญหาที่สำคัญเสียอีก เหตุผลก็เพราะว่า ประการแรก ปัญหาที่มองเห็นชัดเจนนั้นจะอยู่ในความสนใจของผู้ตัดสินใจมากกว่า ประการที่ 2 เพื่อผู้ตัดสินใจจะได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตนเองให้ปรากฏแก่สมาชิกในองค์กรว่าเขาอยู่เหนือปัญหานั้น เขาจะตัดสินใจให้คุณให้โทษอย่างไรอยู่ที่การตัดสินใจของเขา เพื่อเป็นการสร้างฐานอำนาจเพิ่มบารมีให้กับตัวเองอีกด้วย

4. การกำหนดทางเลือก เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจไม่ได้มุ่งหวังที่จะแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เพียงแต่ต้องการหาแนวทางการแก้ปัญหาในระดับที่พอรับได้เท่านั้น ดังนั้นแนวทางเลือกที่กำหนดขึ้นจะกำหนดเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ คือ เป็นแบบง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ความพยายามใน

การรวบรวมข้อมูลข่าวสารมากมายนัก ก็สามารถที่จะสรุปหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาได้แล้ว ทำให้กระบวนการตัดสินใจง่ายขึ้น

5. การตัดสินใจเลือก ในบางสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจเลือกแนวทางปัญหา จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการหาข้อมูลมาให้ได้อย่างเพียงพอเสียก่อนซึ่งต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงการหาข้อมูลมาก ๆ ผู้ตัดสินใจจึงหันไปใช้วิธีลัดเพื่อตัดสินใจ เรียกกันว่า “Heuristics” ซึ่งมีอยู่ 2 แบบ คือ

5.1 Available Heuristic คือการพิจารณาตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่แล้วในขณะนั้น เช่น การประเมินผลงานของพนักงานประจำปี แทนที่จะใช้ผลงานทั้งปีมาประเมิน แต่อาจนำผลงานเดือนสุดท้ายที่มีอยู่แล้วมาประเมินทำให้เกิดอคติแบบ “Halo Effect”

5.2 Representative Heuristic คือการประเมินจากการคาดคะเน โดยการเปรียบเทียบนำสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งคล้ายกันมาเป็นตัวแทนเพื่อประเมินหรือทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการมักจะทำนายผลิตภัณฑ์ใหม่ว่าจะประสบความสำเร็จ โดยเปรียบเทียบกับความสำเร็จของผลิตภัณฑ์เก่า หรือผู้จัดการเคยว่าจ้างผู้สำเร็จจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน 3 คน พบว่าผลงานไม่ดี จึงทำนายว่า ผู้สมัครงานคนใหม่ซึ่งจบจากมหาวิทยาลัยเดียวกันนั้น จะต้องเป็นพนักงานไม่ดีด้วย เป็นต้น

การตัดสินใจทั้ง 2 รูปแบบนี้ เป็นการตัดสินใจที่มีอคติ (bias) เป็นการวินิจฉัยโดยใช้วิธีลัดเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ผลการตัดสินใจอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง จึงขาดความยุติธรรม นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการตัดสินใจอีกแบบหนึ่งที่เกิดจากอคติของผู้ทำการตัดสินใจบ่อยๆเช่นกัน เรียกว่า การตัดสินใจแบบ “Escalation of Commitment”

**Escalation of Commitment** คือ การตัดสินใจที่ยังคงยึดถือผูกพันอยู่กับการตัดสินใจเดิมเพื่อยืนยันว่าการตัดสินใจก่อนหน้านี้ (previous decision) เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่มีหลักฐานชัดเจนว่าการตัดสินใจนั้นผิด

พฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะนี้ มีตัวอย่างให้เห็นเป็นประจำในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่ตัดสินใจลงทุนในโครงการใหม่ ๆ ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ แม้ว่าต่อมาตนเองจะทราบว่า เป็นการตัดสินใจผิดพลาด โอกาสความล้มเหลวมีสูง แต่แทนที่จะหยุดการลงทุนกลับเพิ่มการเพื่อป้องกันมิให้เสียหายอีกด้วย

### ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรมีมากมายแตกต่างกันรูปแบบการตัดสินใจในองค์กรจึงแตกต่างกันประเภทของปัญหา สามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเภท

1. การตัดสินใจที่มีโปรแกรมกำหนดไว้ เป็นการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ซ้ำซาก ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจล่วงหน้าเป็นสูตรสำเร็จในการตัดสินใจไว้ได้ เนื่องจากปัญหา มีรูปแบบโครงสร้างชัดเจน การตัดสินใจตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จึงช่วยให้ผู้บริหารสะดวกต่อการปฏิบัติ คือยึดถือการตัดสินใจรูปแบบเดิมที่เคยใช้ตัดสินใจมาก่อนเป็นหลัก

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูป นั่นคือ ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยตัดสินใจมาก่อน ดังนั้นการตัดสินใจลักษณะนี้จึงไม่สามารถกำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้าได้ เช่นการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมกับบริษัทอื่นดีหรือไม่ หรือการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นต้น

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ไม่มี โปรแกรมกำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการทำการตัดสินใจโดยคณะกรรมการบริหารระดับสูงสุดของบริษัท เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางในการปฏิบัติงานระยะยาวให้กับองค์การ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาหรือพันธกิจขององค์กรอีกด้วย

### รูปแบบของการตัดสินใจ

เนื่องจากคนเรามีความแตกต่างกันในด้านความคิดและการตัดสินใจ ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ 2 มิติ คือ

แนวทางของการคิด บางคนตัดสินใจโดยใช้หลักการมีกระบวนการที่ดีมีเหตุผล ส่วนบางคนใช้สัญชาตญาณ และความคิดสร้างสรรค์

ความอดทนต่อข้อมูลกำกวม คือ ความสามารถที่จะวิเคราะห์และอ่านข้อมูล และสถานการณ์ที่คลุมเครือไม่ชัดเจนได้มากน้อยแค่ไหนบางคนต้องการข้อมูลพร้อมอย่างเพียงพอความกำกวมไม่ชัดเจนน้อยที่สุด ส่วนบางคนสามารถดำเนินการตัดสินใจหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน

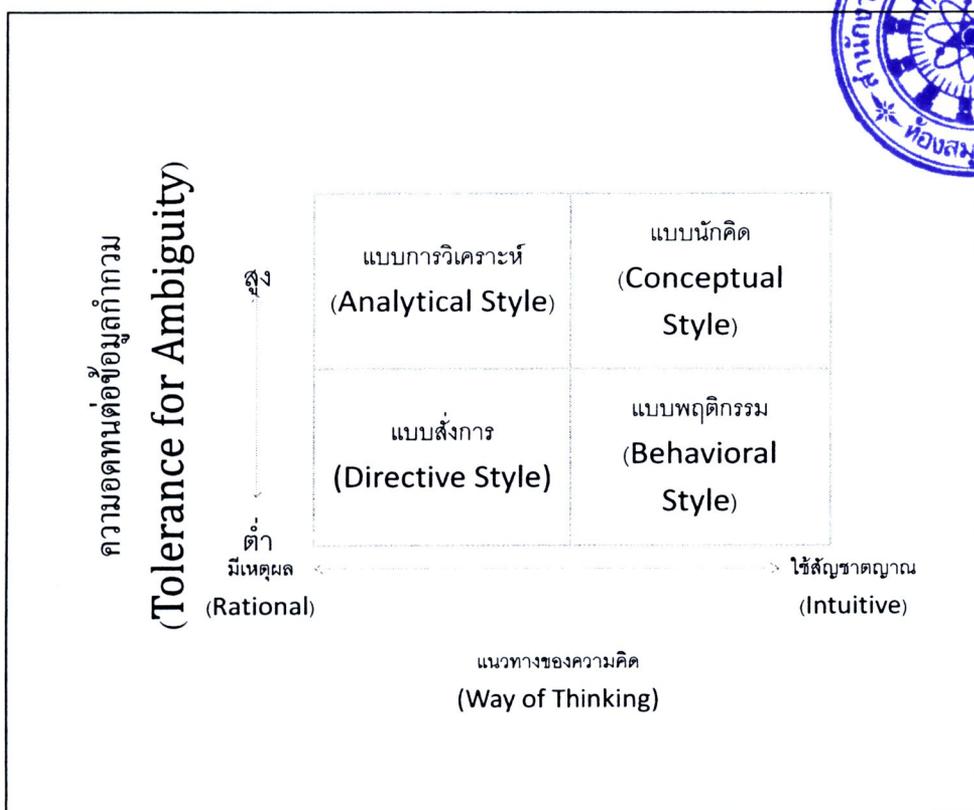
การตัดสินใจแบบสั่งการ เป็นรูปแบบการตัดสินใจของบุคคลซึ่งมีความอดทนน้อยต่อข้อมูลที่มีความกำกวมไม่ชัดเจน แต่การตัดสินใจก็ใช้หลักที่มีเหตุผล และคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ต้องตัดสินใจทั้งที่มีข้อมูลน้อยและมีทางเลือกให้ตัดสินใจไม่มากนัก รูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการจึงเป็นแบบการตัดสินใจรวดเร็ว และมุ่งเน้นการใช้ทางลัด ยึดหลักกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ทันที

1. การตัดสินใจแบบการวิเคราะห์ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีความอดทนต่อข้อมูลที่มีความกำกวมไม่ชัดเจน ได้มากกว่าแบบสั่งการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เขามีความเต็มใจที่จะพิจารณาสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนบนรากฐานของข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจนได้มากกว่า บุคคลที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้ จะทำการวิเคราะห์การตัดสินใจของเขาอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ และรู้สึกพอใจในการแก้ปัญหา เขาต้องการคำตอบที่ดีที่สุด และมีความเต็มใจที่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จ

2. การตัดสินใจแบบนักคิด เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง และพิจารณาทางเลือกหลายทางและกว้างไกล มุ่งเน้นผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในระยะยาว และชอบค้นหาแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้เพื่อแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

3. การตัดสินใจแบบพฤติกรรม เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่คำนึงถึงความเป็นห่วงกังวลที่มีต่อทุกคนในองค์กร รวมทั้งความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานและสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมรับความคิดเห็นผู้อื่น ใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อตัดสินใจเพื่อให้ทุกคนยอมรับและจัดความขัดแย้ง

นอกจากนี้ แสวง รัตนมงคลมาส อังถึงใน กรีนเบิร์ก และ บารอน [24] ได้สรุปรูปแบบการตัดสินใจทั้ง 4 รูปแบบ ไว้ที่น่าสนใจดังนี้



รูปที่ 2.2 แสดงรูปแบบการตัดสินใจ (แสวง รัตนมงคลมาส) [24]

1. Directive Style เป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบง่าย ๆ แก่ปัญหาชัดเจน ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพราะใช้ข้อมูลน้อยไม่พิจารณาทางเลือกยึดถือกฎเกณฑ์ที่มีผู้ใช้สถานะของตัวเองเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

2. Analytical Style เป็นรูปแบบการตัดสินใจพอใจกับการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมีการวิเคราะห์ทางเลือกอย่างรอบคอบใช้ข้อมูลรอบแก้ปัญหาเพื่อให้คำตอบที่ดีที่สุดเต็มใจที่จะใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

3. Conceptual Style เป็นรูปแบบการตัดสินใจใช้แหล่งข้อมูลจากหลายแหล่งพิจารณาทางเลือกหลายทางคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวมีความสามารถในการค้นหาการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

4. Behavioral Style เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่คำนึงถึงบุคคลในองค์กร และความเจริญก้าวหน้าของเขาในองค์กรเป็นหลักสำคัญคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นใช้วิธีการประชุมเพื่อตัดสินใจ

แม้ว่ารูปแบบการตัดสินใจทั้งรูปแบบ มีลักษณะแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะไม่มีรูปแบบการตัดสินใจที่ยึดถือแบบใดแบบหนึ่ง โดยเฉพาะเพียงแบบเดียวแต่จะมีหลายรูปแบบผสมกันคืออาจยึดถือรูปแบบหนึ่งเป็นหลัก และใช้รูปแบบอื่นผสมเป็นแบบสนับสนุน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น เพื่อปรับให้สอดคล้องตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ข้อจำกัดบางประการขององค์กรในการตัดสินใจ ในการตัดสินใจในองค์กรนั้น มีปัจจัยตัวแปรหลายอย่างที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดทำให้การตัดสินใจเบี่ยงเบนคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กร ได้รับอิทธิพลส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของเขาค่อนข้างมาก จากเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หากผู้จัดการฝ่าย ตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ว่า โรงงานผลิตสินค้าใด ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้จัดการ ถือว่าเป็นการปฏิบัติงานมีผลงานดีที่สุดหากไม่มีสิ่งใดเป็นลบ ผู้จัดการโรงงาน ก็จะกระทำทุกวิถีทางเพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลเป็นลบส่งไปถึงผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น

2. ระบบการให้รางวัล ระบบการให้รางวัลขององค์กรมีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจอย่างมาก เพราะเป็นตัวชี้นำการตัดสินใจว่าควรจะมีทิศทางตัดสินใจทางใดจึงจะทำให้ได้รับผลตอบแทน หรือผลประโยชน์ต่อผู้ตัดสินใจเองด้วย เช่นถ้าองค์กรกำหนดให้รางวัลตอบแทนหรือโบนัส สำหรับ ผลการดำเนินงานที่ดี ไม่ความเสี่ยง ผู้บริหารก็จะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจในแนวทางที่ไม่เป็นทางลบ มากนัก เพื่อปกปิดข้อบกพร่องบางอย่างหรือเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นต้น

3. กฎระเบียบที่เป็นทางการ องค์กรใหญ่ ๆ เกือบทั้งหมดจะกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติไว้แน่นอน เพื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการจำกัดขอบเขตของผู้ทำ

## การตัดสินใจ

4. ข้อจำกัดด้านกำหนดเวลา องค์กรส่วนใหญ่โดยทั่วไปจะมีการกำหนดเวลาไว้แน่นอนที่ จะต้องตัดสินใจ เช่น การกำหนดวันส่งงบประมาณของแผนประจำปี หรือส่งรายงานโครงการเพื่อ เสนอที่ประชุม รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่ต้องทำการตัดสินใจสำคัญๆ มักจะมีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่ แน่นนอนเสมอ สภาพเหล่านี้ทำให้เกิดสภาวะกดดันด้านเวลาให้กับผู้ตัดสินใจอย่างมาก และบ่อยครั้ง ทำให้ต้องตัดสินใจทั้ง ๆ ที่ข้อมูลไม่พร้อม

5. ประเพณีปฏิบัติที่มีมาก่อน โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจใด ๆ ในองค์กรผู้ตัดสินใจมักจะ ยึดถือระเบียบประเพณีที่เคยปฏิบัติเป็นต้นแบบ มาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในปัจจุบันเสมอแต่เนื่องจาก สภาพแวดล้อมในอดีตปัจจุบันไม่เหมือนกันทำให้การตัดสินใจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงได้

## จริยธรรมในการตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจทุกชนิดในองค์กรมีความสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องยึดถือจริยธรรมในการตัดสินใจ สำหรับหลักการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมที่ควรยึดถือมี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม คือการตัดสินใจทุกชนิดจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์หรือผลที่ ตามมาจากการตัดสินใจนั้น ซึ่งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ในทางดีต่อคนส่วนใหญ่ หรือ “To provide the greatest good for the greatest number” ซึ่งในทางธุรกิจนั้นเป้าหมายในการ ตัดสินใจก็เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผลผลิตหรือผลิตภาพ และกำไรสูง เป็นต้น

2. คำนึงถึงสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น คือการเรียกร้องให้ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึง ความสอดคล้องไม่กระทบต่อความมีอิสรภาพ และสิทธิพิเศษขั้นพื้นฐานของผู้อื่นตามที่กำหนดไว้ใน กฎหมายว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของพลเมือง การข่มขู่เรื่องสิทธิและเสรีภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจในองค์กร ก็เพื่อป้องกันมิให้ พวกที่ชอบให้ข่าว เปิดเผยการปฏิบัติงานที่ไม่มี จริยธรรมของนายจ้างของเขาต่อนักข่าวหนังสือพิมพ์ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลบนพื้นฐานของความมี เสรีภาพทางการพูด นั่นเอง

3. คำนึงถึงความยุติธรรม คือต้องการให้บุคคลกำหนดกฎเกณฑ์และนำไปใช้อย่างยุติธรรม ไม่ลำเอียง เพื่อก่อให้เกิดการกระจายผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เสมอภาค

หลักการดังกล่าวข้างต้นนี้ มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้นำไปใช้จึงควรจะมีระมัดระวังอย่างรอบคอบในเวลา ปฏิบัติจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ ในต่างประเทศซึ่งมีวัฒนธรรม ไม่เหมือนกัน ยิ่งต้องใช้ความระมัดระวังมากยิ่งขึ้นไปอีก เพราะสิ่งที่ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มี จริยธรรมในประเทศหนึ่งแต่อาจจะยังไม่เคยพบในอีกประเทศหนึ่งก็ได้ เหตุผลก็เพราะเราไม่มี “มาตรฐานจริยธรรมของโลก” นั่นเอง

## การตัดสินใจโดยบุคคล

เนื่องการตัดสินใจมีความสำคัญโดยเฉพาะผู้บริหาร การตัดสินใจโดยคณะกรรมการบริหารหรือกลุ่มร่วมกันจะมีความรอบคอบมากขึ้น แต่ในบางกรณีการตัดสินใจกระทำโดยผู้บริหารลำพังเพียงคนเดียว

1. วิเคราะห์สถานการณ์ ก่อนตัดสินใจผู้บริหารควรจะได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปก่อน และปรับรูปแบบการตัดสินใจให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชาติที่กำลังทำงานอยู่และให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินและการให้รางวัลขององค์กรนั้น ๆ เช่น ในกรณีที่ท่านอยู่ในประเทศที่เขาไม่ให้ความสำคัญมากนักในเรื่องคุณค่าของการตัดสินใจที่มีเหตุผล ก็อย่าพยายามที่จะต้องทำการตัดสินใจตามตัวแบบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล จงพยายามปรับรูปแบบการตัดสินใจให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

2. ตระหนักถึงอคติ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารเกือบทุกคนมักจะมีอคติเอนเอียงเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอ ดังนั้นหากผู้บริหารมีความเข้าใจในเรื่องอคติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจวินิจฉัยในเรื่องต่างๆ เป็นอย่างดีก็จะสามารถหาทางเปลี่ยนแปลงแนวทางการตัดสินใจ เพื่อลดความมีอคติให้ลดน้อยลงได้

3. รวมการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลผสมกับสัญชาตญาณ การรวมการวิเคราะห์แบบนี้เพื่อไม่ให้มีความขัดแย้งกัน และทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิผลมากขึ้นด้วย และเมื่อท่านมีประสบการณ์ในการบริหารมากขึ้น ก็จะทำให้เกิดความมั่นใจในการใช้กระบวนการวิเคราะห์ โดยอาศัยสัญชาตญาณผสมผสานกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลควบคู่กัน

4. อย่าทึกทักเอาว่ารูปแบบการตัดสินใจโดยเฉพาะของท่านเหมาะสมกับทุกงาน องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ในทำนองเดียวกันงานในองค์กรก็แตกต่างกันด้วย การตัดสินใจของท่านมีประสิทธิผล มากขึ้นถ้าท่านรู้จักปรับรูปแบบการตัดสินใจให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เช่น ถ้ารูปแบบการตัดสินใจของท่านเป็นแบบสั่งการก็จะใช้ได้ผล หากท่านทำงานกับบุคคลซึ่งงานของเขาต้องการความรวดเร็วในการทำงาน เช่น นายหน้าซื้อขายหุ้น เป็นต้น ในทางตรงข้าม การใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบการวิเคราะห์ ก็อาจจะใช้ได้ผลดีกว่าหากท่านมทำงานกับนักบัญชี นักวิจัยตลาดหรือนักวิเคราะห์การเงิน

5. พยายามยกระดับความคิดสร้างสรรค์ของท่าน พยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มองปัญหาในแนวทางใหม่ นอกจากนั้นท่านยังควรหาทางจัดอุปสรรคในการทำงาน และอุปสรรคด้านองค์กรที่ต่อต้านความคิดริเริ่มของท่านให้หมดไปอีกด้วย

## การตัดสินใจโดยกลุ่ม

เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปแล้วว่า “สองหัว ดีกว่าหัวเดียว” หรือ “Two heads are better than one” โดยยึดถือแนวความคิดนี้ การตัดสินใจส่วนใหญ่ในองค์กรปัจจุบัน จึงใช้วิธีตัดสินใจโดยกลุ่ม ทีมงาน หรือคณะกรรมการ เป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบางเรื่องก็จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจเพียง

ลำพังคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มมีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

1. กลุ่มช่วยให้ได้ความรู้และข้อมูลที่สมบูรณ์มากกว่า
2. กลุ่มช่วยให้ได้ข้อคิดเห็นที่มีความหลากหลายมากขึ้น
3. กลุ่มช่วยให้การตัดสินใจมีคุณค่ามากกว่า
4. การตัดสินใจโดยกลุ่มได้รับการยอมรับและเชื่อถือมากกว่า

ข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

1. เสียเวลามาก
2. มีความกดดันให้มีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในกลุ่ม
3. อาจถูกครอบงำความคิดเห็นจากสมาชิกบางคน
4. ไม่มีผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจที่ชัดเจน เพราะเป็นมติของกลุ่ม

โอกาสที่ทำให้เกิด “ความคิดกลุ่ม”

Groupthink (ความคิดกลุ่ม) หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจที่มีข้อผิดพลาด เกิดขึ้น ในกลุ่มที่มีแรงยึดเหนี่ยวที่เหนียวแน่น ซึ่งสมาชิกของกลุ่มถูกกดดันให้มีการตกลงอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่มีการประเมินข้อมูลที่ต้องการตัดสินใจนั้น ความคิดกลุ่ม หรือ จึงเป็นเสมือนโรคภัยที่คอยทำลายคุณภาพของการตัดสินใจของกลุ่มให้เสื่อมลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลการตัดสินใจที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริงอาการที่แสดงปรากฏการณ์ “ความคิดกลุ่ม”

1. สมาชิกในกลุ่มต่างช่วยกันอธิบายให้เหตุผล เมื่อมีข้อโต้แย้งต่อต้านสมมติฐานที่กลุ่มได้เสนอได้ ไม่ว่าหลักฐานการต่อต้านจะมีน้ำหนักมากเพียงไร สมาชิกในกลุ่มที่ยังคงยึดมั่นยืนยงในความคิดเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

2. สมาชิกในกลุ่มจะสร้างความกดดันโดยตรงต่อบุคคลที่แสดงความสงสัย ต่อความคิดเห็นของกลุ่ม หรือยังมีคำถามในความถูกต้องอยู่ เพื่อโต้แย้งสนับสนุนที่ว่าความคิดของกลุ่มนั้นได้รับความเห็นชอบจากคนส่วนใหญ่

3. สมาชิกคนอื่น ๆ ที่มีข้อสงสัยหรือมีความเห็นที่แตกต่างก็จะหลีกเลี่ยงไม่ยกคัดค้านความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงนั่งเงียบเฉยเพราะคิดว่าข้อสงสัยของตนเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ไม่สำคัญอะไรมากนัก

4. เมื่อไม่มีใครพูดก็แสดงว่าทุกคนเห็นด้วยเพราะการคงออกเสียงคือการยอมรับ ดังนั้น จึงกลายเป็นเสมือนหนึ่งการตกลงอย่างเอกฉันท์ ที่ไม่เป็นความจริงคือเป็นภาพลวงตา



### แนวทางแก้ปัญหา “ความคิดกลุ่ม”

1. กำหนดขนาดกลุ่มไม่เกิน 10 คน
2. ผู้บริหารจะต่อวาระคุณให้ผู้นำกลุ่มแสดงบทบาทที่เป็นกลาง ไม่แสดงความคิดเห็นเป็นการชี้นำ เมื่อเริ่มการพิจารณาก่อนการตัดสินใจ
3. กระตุ้นให้ทุกคนได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการขู่ขู่ขู่ใด ๆ จากกลุ่ม และแสดงการป้องกันอย่างชัดเจน
4. ชี้ให้กลุ่มมองเห็นอันตรายหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจนั้น
5. จัดให้มีหลายกลุ่ม เพื่อตัดสินใจในเวลาเดียวกัน

### เทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่มที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ดังนี้

1. กลุ่มปฏิสัมพันธ์ วิธีนี้เป็นการเชิญสมาชิกในกลุ่มมาพบปะพูดคุยปรึกษาหารือแบบเผชิญหน้ากัน เพื่อแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกัน แต่วิธีนี้ สมาชิกในกลุ่มจะต้องคอยตรวจสอบดูแลซึ่งกันและกัน เพื่อไม่ให้มีการกดดันบีบบังคับสมาชิกเพื่อให้เกิดความเห็นร่วมกัน ในลักษณะพวกมากลากไป หรือเกิดความคิดกลุ่ม ดังกล่าวมาแล้ว
2. การระดมสมอง วิธีนี้จะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 6-12 คน นั่งรอบโต๊ะแล้วผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มแจ้งให้ทุกคนเข้าใจถึงปัญหาอย่างชัดเจน จากนั้นก็เปิดโอกาสให้ทุกคนที่เข้าร่วมระดมสมอง แสดงทางเลือกในการปัญหาอย่างเสรีในเวลาที่กำหนด ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ทางเลือกใด ๆ ในการแก้ปัญหา แม้ว่าทางเลือกนั้นจะแปลกหรือผิดปกติกี่ตามจะมุ่งหมายต้องการให้ได้แนวทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาให้ได้มากที่สุด และทุกทางเลือกจะมีการบันทึกไว้เพื่อนำมาอภิปราย และวิเคราะห์กันตอนหลัง เพื่อนำมาประเมินทางเลือกที่เหมาะสมต่อไป
3. เทคนิคกลุ่มเพียงโนนาม วิธีนี้ที่เรียกว่า เพียงโนนาม เนื่องจากว่าผู้เข้าร่วมกลุ่มจะใช้เพียงแต่ชื่อเท่านั้นในระหว่างสองขั้นแรกของการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจ คือขั้นแรกเกี่ยวข้องกับบุคคลคนเดียวจากนั้นเกี่ยวข้องกับกลุ่ม และขั้นสุดท้ายก็จะเกี่ยวข้องกับบุคคลคนเดียวอีก สำหรับการดำเนินการจะเป็นตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ในขั้นแรก เป็นการแจ้งปัญหาให้สมาชิกของทีมงานรับทราบก่อน จากนั้นสมาชิกในทีมจะเขียนแนวทางแก้ปัญหาอย่างเจียบ ๆ โดยอิสระให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขั้นกิจกรรมกลุ่มสมาชิกแต่ละคนจะอธิบายแนวทางแก้ปัญหามาให้สมาชิกคนอื่น ๆ ฟัง สลับกันไปทีละคนจนหมดทุกคน และเช่นเดียวกับวิธีระดมสมอง คือจะไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ในข้อเสนอแนะใด ๆ แต่อาจจะถามเพื่อให้สมาชิกที่นำเสนออธิบายเพื่อความชัดเจนได้

ในขั้นสุดท้าย ผู้เข้าร่วมกลุ่มแต่ละคนจะจัดลำดับและให้คะแนน แนวทางแก้ปัญหาแต่ละแนวทางที่นำเสนออย่างเจียบ ๆ โดยอิสระ แนวทางการปัญหาที่ได้คะแนนมากที่สุดก็จะได้รับเลือกเป็นคำตอบสุดท้าย

4. เทคนิค Delhi (Delphi technique) เป็นการรวบรวมความรู้ของผู้เชี่ยวชาญจากสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะมาใช้ในการตัดสินใจร่วมกัน โดยสมาชิกของกลุ่มไม่ต้องมาพบปะเผชิญหน้ากันซึ่งบางครั้งต่างอยู่ห่างไกลกันคนละมุมโลกและอาจจะไม่รู้จักกัน และยิ่งกว่านั้นต่างก็ไม่ทราบด้วยว่าใครเป็นเจ้าของความคิดที่ส่งไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสมาชิกกลุ่ม Delphi จะส่งแนวทางการแก้ปัญหา หรือข้อคิดเห็นต่าง ๆ โดยส่วนกลางจะทำหน้าที่รวบรวมสรุปข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากสมาชิกแต่ละคน

จากนั้นผลสรุปที่ได้รวบรวมขึ้นใหม่ จะส่งกลับไปยังสมาชิกเพื่อแสดงความคิดเห็นในรอบที่สองอีกครั้งหนึ่ง กระบวนการนี้อาจทำซ้ำอีก 2-3 ครั้งก็ได้ จนกว่าจะได้รับความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์

5. การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มรูปแบบใหม่ล่าสุด โดยอาศัยเทคนิคกลุ่มเพียงในนาม ผสมผสานกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เรียกว่า “computer assisted group” หรือ “electronic meeting”

วิธีนี้เมื่อได้กำหนดจัดวางเครื่องเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์พร้อม การทำงานสามารถทำได้ง่าย ๆ ไม่ยุ่งยาก โดยผู้เข้าร่วมประชุมสามารถเข้าร่วมได้มากถึง 50 คน นั่งรอบโต๊ะรูปเกือกม้าประจำเครื่องคอมพิวเตอร์ จากนั้นปัญหาส่งผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ไปยังผู้เข้าร่วมประชุม และผู้เข้าร่วมประชุมจะพิมพ์คำตอบบนจอคอมพิวเตอร์ การแสดงความคิดเห็นของแต่ละคน รวมทั้งผลการลงคะแนนความคิดเห็นก็จะปรากฏบนจอ ความคิดเห็นใดได้คะแนนสูงสุดก็จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

เทคนิคการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 5 วิธี ดังกล่าวนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย การเลือกใช้เทคนิคแบบใดขึ้นอยู่กับว่าท่านต้องการที่จะเน้นหนักเรื่องใดเป็นสำคัญ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจเลือก

### ประเภทของการตัดสินใจ

นักการศึกษาได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ในหลาย ๆ ทศนะ ดังนี้ (วีระ สุภากิจ) [22] ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่สามารถกำหนดได้
2. การตัดสินใจไม่สามารถกำหนดได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ [28] ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจของผู้บริหารตามลักษณะของงานเป็น 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ การตัดสินใจส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ อาจเป็นการตัดสินใจที่มีผลมาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ ในการตัดสินใจด้านนี้ผู้บริหารจะให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่ได้แสดงออกเปิดโอกาส และส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบลูกเงินขึ้น
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม ผู้บริหารต้องหาทวิวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรมความคาดหวังในบทบาทที่ต้องแสดงซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของตนเองในการตัดสินใจด้านนี้

วิชิต หล่อจิระชุมท์กุล [29] ได้สรุปประเภท การตัดสินใจโดยคำนึงถึงสถานการณ์ไว้ 4 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางเลือกและผลลัพธ์จากการตัดสินใจ บุคคลจะมีเหตุผลในการตัดสินใจและมีความเชื่อถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลการตัดสินใจในกรณีนี้มีน้อย
2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารเข้าไปปัญหาและทางเลือก และมีข้อมูลเพียงพอแต่ไม่แน่ใจผลลัพธ์ที่ต้องการจึงต้องอาศัยการคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือก การตัดสินใจในกรณีนี้จึงมีความเสี่ยงว่าผลลัพธ์จะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นผู้บริหารอาจคาดคะเนถึงความน่าจะเป็นของวัตถุประสงค์เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์ ในบางครั้งการตัดสินใจขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของ ผู้บริหารจะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารเข้าไปปัญหา แต่ข้อมูลและผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกไม่เพียงพอ เขาไม่ทราบว่าคุณมูลนั้นเชื่อถือได้หรือไม่ และเขาไม่แน่ใจว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ตลอดจนไม่สามารถประเมินปฏิกิริยาของตัวแปรต่าง ๆ ได้
4. สภาพความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาทางเลือกน้อยหรือผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกในสถานการณ์นี้ ผู้บริหารจะขาดข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ [30] ได้กล่าวถึง ประเภทของการตัดสินใจไว้ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงเสมอว่างานประเภทไหนที่เราจำเป็นต้องทำและอย่างไรไม่จำเป็นต้องทำ ดังนั้นจึงต้องจัดระบบการทำงานของตนให้ดีขึ้นได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องบนมีคำสั่ง คำบัญชา หรือนโยบายให้ปฏิบัติ
2. การตัดสินใจเมื่อผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจไปแล้วไม่อาจตัดสินใจได้เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ

### 3. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเอง

การแบ่งประเภทของการตัดสินใจนั้น อาจแบ่งเหมือนกันหรือแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะการมอง แต่โดยสรุปแล้วการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นไม่ได้เป็นอิสระจากกันในการตัดสินใจของผู้บริหารอาจจะใช้การตัดสินใจหลายๆ ประเภทเข้ามาช่วยในการตัดสินใจซึ่งสามารถสรุปประเภทการตัดสินใจได้ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบายและอำนาจหน้าที่
2. การตัดสินใจสั่งการ ที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อมูล ตลอดจนคุณธรรมค่านิยม ประกอบการตัดสินใจ

#### องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการตัดสินใจไว้ ดังนี้

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ [31] ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจในเรื่องใดจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 อย่าง ดังนี้

1. ข่าวสารที่จะนำมาสนับสนุนเพื่อเป็นมูลฐานของการตัดสินใจ
2. การเสี่ยงต้องคำนึงถึงการเสี่ยงและผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นว่า ถ้าตัดสินใจไปตามนั้นแล้วจะเสี่ยงต่อการเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีความแน่นอนมากย่อมมีความเสี่ยงน้อย และตรงกันข้ามถ้ามีความแน่นอนน้อยก็ย่อมมีความเสี่ยงมากเช่นกัน
3. นโยบายการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์กร ว่ามีอย่างไร ถ้าตัดสินใจเรื่องใดๆ ควรให้สอดคล้องหรือให้เป็นไปตามนโยบาย
4. ปัญหาต่าง ๆ ต้องพิจารณาว่ามีปัญหาอย่างไรบ้างที่องค์การเผชิญอยู่ทั้งภายนอกและภายใน ก่อนจะตัดสินใจต้องคำนึงถึงปัญหาเหล่านี้ด้วยเสมอ
5. เวลาในการตัดสินใจต้องคำนึงเวลาที่มีอยู่ด้วยบางครั้งต้องตัดสินใจอย่างรีบด่วนบางครั้งเวลาอาจมีไม่พอต่อการพิจารณาได้ถี่ถ้วน

กวี วงศ์พูน [26] ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจนั้น ต้องมีองค์ประกอบ 6 อย่าง คือ

1. การเริ่มด้วยปัญหา ปัญหาคือสิ่งที่ต้องแก้ไขหรือสิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการของบุคคลหรือไม่ตรงกับวัตถุประสงค์เพราะมีอุปสรรคมาขัดขวาง
2. การวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ ประสบการณ์ต่าง ๆ คือบทเรียนในการตัดสินใจครั้งต่อไป และถือว่าประสบการณ์มีส่วนสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจที่ดี

3. การหาข้อมูลเพิ่มเติม การหาข้อมูลในปัจจุบันมีหลายช่องทางหลายระบบหรือการจัดการเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ มีหลายแห่งที่ประมวลข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้

4. การแยกแยะข้อมูลที่ไม่ใช่ออก ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่มากมาย เราจำเป็นต้องคัดเลือกข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกไปเสียบ้าง

5. การหาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทาง เมื่อเราได้ข้อมูลต่างๆ ก็สามารถมองเห็นการที่จะตัดสินใจ และทางเลือกเหล่านั้นจะต้องมีหนึ่งทางที่เรามองเห็นว่าจะได้ประโยชน์สูงสุดเพื่อเลือกใช้ต่อไป

6. การปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ถือว่าเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพราะผู้บริหารจำเป็นต้องมองกว้างมองลึกและมองไกล หากเห็นว่าข้อใดจะเป็นประโยชน์หรือประหยัดทรัพยากรมากที่สุดย่อมเลือกทางนั้น

องค์ประกอบของการตัดสินใจประกอบด้วยตัวผู้ตัดสินใจโดยทั่วไป ได้แก่

1. ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้มีหน้าที่กระทำการตัดสินใจ
2. จุดหมาย ผู้กระทำการตัดสินใจต้องทราบจุดหมายที่ชัดเจนและแน่นอน
3. ทางเลือกคือการพิจารณาทางเลือกต่างๆที่น่าจะเป็นไปได้ในการตัดสินใจ

ความถูกต้อง ข้อจำกัดด้านเวลา คุณภาพของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือก และการยอมรับผู้ที่เกี่ยวข้องตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการตัดสินใจแต่ละครั้ง หากการตัดสินใจแก้ปัญหามุ่งไปสู่การปฏิบัติอันเป็นการปฏิบัติที่นำไปสู่ทางเลือกไว้ดีแล้ว การตัดสินใจนั้นจะนำไปสู่จุดหมายได้แน่นอน
2. สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอกมีความเหมาะสมในการใช้เทคนิควิธีการตัดสินใจก็บรรลุตามเป้าหมายเช่นกัน
3. พฤติกรรมจะนำไปสู่เป้าหมาย หมายถึง ทางเลือกนั้นๆสามารถอำนวยให้การปฏิบัติตามดำเนินไปสู่เป้าหมายได้
4. อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานถ้าจัดได้ว่าเด่นชัดเพียงพอผู้ปฏิบัติงานย่อมเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเองได้ดียิ่งผลให้การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาได้ดีเช่นกัน
5. ระบบการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นการทำให้บุคคลภายในองค์การและที่เกี่ยวข้องเข้าใจความหมาย และแนวปฏิบัติอันจะนำไปสู่จุดหมายของการตัดสินใจได้จากองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจที่สำคัญมีดังนี้ คือจุดหมาย ผู้ทำการตัดสินใจทางเลือกและวิธีการในการตัดสินใจ

## กระบวนการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงศ์ [32] ได้กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการต่าง ๆ นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นเครื่องช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะในกระบวนการวางแผนนั้น ภายหลังจากที่เราได้พิจารณาทางเลือกต่างๆ แล้วจากนั้นผู้บริหารก็ต้องพิจารณาตัดสินใจทางเลือกรูปปฏิบัติการจากทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวเท่านั้น นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นตามลำดับขั้นของกระบวนการไว้ ดังนี้ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน

1. ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ (Understanding situation)
2. วินิจฉัยและระบุปัญหา (Diagnose and define problem)
3. สร้างทางเลือก (Find alternative)
4. ประเมินและเลือกทางเลือก (Evaluation and selection)
5. ยอมรับนำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ (Acceptance of solution)

แบบของการตัดสินใจทั้ง 7 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
- แบบที่ 2 ผู้บริหารขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ
- การตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
- แบบที่ 3 ผู้บริหารเสนอความคิดเห็นแล้วตอบคำถามผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

- แบบที่ 4 ผู้บริหารเสนอการตัดสินใจอย่างคร่าวๆ หรืออย่างชั่วคราวแล้ว ขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้

- แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหา และขอคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามา

ประกอบการตัดสินใจ

- แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ขอบเขตของปัญหาแล้วให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ

- แบบที่ 7 ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจร่วมกันตัดสินใจภายในขอบเขต

ที่กำหนด

## ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจตามสถานการณ์

ได้มีนักการศึกษาสร้างรูปแบบการตัดสินใจคือ วรูม และเขตตัน (วูมิชัย จันง) อ้างถึงใน (Vroom and Yetton 1973) [33] ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยเพียงใด โดยเสนอว่าแทนที่ผู้บริหารจะใช้แบบการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคุณภาพ จะใช้แบบการตัดสินใจแบบต่าง ๆ รวมกันไปโดยคำนึงถึง

สถานการณ์เฉพาะเป็นหลักซึ่ง วรูม และเขตตันได้แยกประเภทสถานการณ์ของการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจที่ต้องการคุณภาพสูง
2. การยอมรับและการผูกพันทางใจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาเท่าที่มีอยู่ในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ

วรูม และเขตตันได้พยายามที่จะชี้เฉพาะลงไปที่วิธีการที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรที่จะแสดงออกเพื่อ ก่อให้เกิดผลบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละสถานการณ์ ในแนวคิดของทฤษฎีนี้ไม่ใช้การกำหนดการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า หากแต่จะคอยสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้น วรูม และเขตตันได้กำหนดระดับของการตัดสินใจ อาจแบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ 5 วิธี ดังนี้

### 1. แบบอัตตาริบาย

- วิธีที่ 1 ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มีอยู่
- วิธีที่ 2 ผู้บริหารทำการตัดสินใจเองแต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

### 2. แบบปรึกษาหารือ

- วิธีที่ 3 ผู้บริหารปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วตัดสินใจเองหรือแบบปรึกษาหารือ
- วิธีที่ 4 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แต่ยังคงตัดสินใจเอง

### 3. แบบวิธีการกลุ่ม

- วิธีที่ 5 ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นของกลุ่มที่สอดคล้องกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับ

การยอมรับมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ในด้านที่เป็นตัวการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การที่บุคคลหรือกลุ่มยอมรับสิ่งใหม่ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และค่านิยมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนในสังคม

### ความหมายของการยอมรับ

การยอมรับมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในด้านที่เป็นตัวการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลยอมรับสิ่งใหม่ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคน

ในสังคม และการที่ประชาชนได้เรียนรู้ผ่านการศึกษา โดยผ่านชั้นการรับรู้ การยอมรับ จะเกิดขึ้นได้ หากมีการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้นั้นจะได้ผลก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองปฏิบัติเมื่อเขาแน่ใจแล้วว่าสิ่งประดิษฐ์นั้นสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างแน่นอน เขาจึงกล้าลงทุนซื้อสิ่งประดิษฐ์

กิดานันท์ มลิทอง อ้างถึงใน โรเจอร์ส และชูเมคเกอร์ [34] ได้กล่าวว่ากระบวนการยอมรับนวัตกรรม เป็นกระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลจะผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่รับรู้ว่านวัตกรรม และเกิดทัศนคติอันนำไปสู่การตัดสินใจยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม จนถึงขั้นยืนยันการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ซึ่งสอดคล้องกับเสถียร เขยประทับ [35] ที่กล่าวว่า การยอมรับเป็นกระบวนการตัดสินใจ โดยต้องมีการเรียนรู้ แล้วนำการรับรู้ต่อสิ่งใหม่ ๆ นั้นไปปฏิบัติ เมื่อเห็นว่าเป็นผลดีจึงเกิดการยอมรับในสิ่งนั้น

### ขั้นตอนการยอมรับ

กิดานันท์ มลิทอง อ้างถึงใน โรเจอร์ส และชูเมคเกอร์ [34] กล่าวว่ากระบวนการยอมรับนวัตกรรมมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลา โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นการรับรู้ (Knowledge) ในขั้นนี้บุคคลจะได้รู้จักนวัตกรรมเป็นครั้งแรกและจะแสวงหาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ความรู้ใหม่ในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ความรู้หรือความตระหนักรู้ว่านวัตกรรมนั้นมีจริง (Awareness Knowledge)

1.2 ความรู้ว่าจะใช้นวัตกรรมนั้นอย่างไรจึงเหมาะสม (How to Knowledge) ซึ่งความรู้นี้จะช่วยให้ใช้นวัตกรรมนั้นได้อย่างถูกต้อง

1.3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการ (Principles Knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์เบื้องหลังนวัตกรรมนั้น

2. ขั้นการจูงใจ (Persuasion) ในขั้นนี้บุคคลสร้างหรือพัฒนาทัศนคติที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับนวัตกรรม กิจกรรมในสมองในขั้นความรู้เป็นเรื่องของความคิดหรือการรับรู้ ส่วนกิจกรรมในสมองของขั้นการจูงใจเป็นเรื่องของอารมณ์หรือความรู้สึก บุคคลจะสร้างทัศนคติที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมไม่ได้จนกว่าจะมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นเสียก่อน ทัศนคติที่เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

2.1 ทัศนคติเฉพาะต่อนวัตกรรม

2.2 ทัศนคติทั่วไปที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

ทัศนคติที่มีความสำคัญมากก็คือ ทัศนคติแบบแรกซึ่งเป็นทัศนคติที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อประโยชน์ของนวัตกรรม ทัศนคติเฉพาะที่มีต่อนวัตกรรมนั้นมีอิทธิพลไม่เพียงเฉพาะต่อนวัตกรรมที่เผยแพร่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมที่จะเผยแพร่ในอนาคตด้วย หากบุคคลได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีกับนวัตกรรมและการเผยแพร่ในปัจจุบันก็จะมีทัศนคติทางลบกับการเผยแพร่

นวัตกรรมในอนาคตด้วย

3. ขั้นตอนการตัดสินใจ (Decision) ในขั้นนี้บุคคลจะทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม เป็นที่น่าสังเกตว่าการเลือกนี้มีอยู่ทุกขั้นทุกตอนของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เช่น ในขั้นความรู้ ต้องเลือกที่จะให้ความสนใจกับข่าวสารอันไหน ในขั้นการสนใจ ต้องเลือกที่จะแสวงหาข่าวสารอะไร ไม่สนใจข่าวสารอะไร แต่การเลือกในขั้นตัดสินใจ จะแตกต่างจากการเลือกในขั้นอื่น ๆ เพราะเป็นการเลือกระหว่างทางเลือก 2 ทาง คือ การตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมนั้น การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการที่นวัตกรรมนั้นสามารถนำมาทดลองใช้ก่อนได้หรือไม่ คนส่วนใหญ่จะยอมรับนวัตกรรมได้ก็ต่อเมื่อเขาได้ทดลองใช้แล้ว ดังนั้นการทดลองใช้ก็เป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ เพราะเป็นการลดความรู้สึกเสี่ยงในการตัดสินใจ ในกรณีที่ไม่สามารถทดลองใช้ได้จำเป็นต้องปฏิเสธหรือยอมรับนวัตกรรมทั้งหมด คนที่รู้จักหรือคุ้นเคยกับนวัตกรรมมาก่อนจะมีอิทธิพลมากต่อการตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเรียกว่าการทดลองนวัตกรรมทางอ้อม

4. ขั้นตอนการนำไปใช้ (Implementation) เป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจที่จะยอมรับนวัตกรรมนั้นแล้ว นำเอานวัตกรรมไปใช้ ซึ่งมักมีการจัดเตรียมหาข้อมูลสำหรับในขั้นนี้มาก เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น

4.1 สามารถเริ่มปฏิบัติการใช้นวัตกรรมนั้น ๆ ได้

5. ขั้นตอนการยืนยัน (Confirmation) การตัดสินใจหรือปฏิเสธนวัตกรรมไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เพราะเมื่อยอมรับนวัตกรรมแล้วบุคคลยังแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว โดยตลอดระยะเวลาในขั้นการยืนยันนี้บุคคลจะหลีกเลี่ยงสถานะที่ไม่พ้องกับความรู้ หรือทัศนคติกับพฤติกรรมตนเอง

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนวัตกรรม

กิดานันท์ มลิทอง อ้างถึงใน โรเจอร์และชูแมคเกอร์ [34] ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการยอมรับนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

1. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผู้รับนวัตกรรม ประกอบด้วยบุคลิกลักษณะส่วนตัวอันได้แก่ การยึดมั่นเชื่อมั่นกับสังคมเดิม มีทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นผู้ที่มีเหตุผลและมีทัศนคติที่คิดต่อการศึกษา

2. ปัจจัยด้านระบบสังคม ระบบสังคมจะต้องประกอบไปด้วยโครงสร้างของสังคมซึ่งเกิดขึ้นเพราะสมาชิกของระบบสังคมมีฐานะหรือตำแหน่งแตกต่างกันทำให้ผู้มีฐานะตำแหน่งสูงกว่ามีสิทธิในการสั่งการผู้ที่อยู่ในฐานะตำแหน่งที่ต่ำกว่า และคาดว่าคำสั่งนั้นจะมีการนำไปปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ โครงสร้างของสังคมอาจมีลักษณะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ไม่ว่าโครงสร้างของสังคมจะมีลักษณะอย่างไรก็ตาม โครงสร้างของสังคมก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม

3. ปัจจัยด้านระบบสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรมของบุคคล ได้แก่ บรรทัดฐานของระบบสังคม ขั้นตอนการมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนและบูรณาการของการสื่อสาร

4. คุณลักษณะของนวัตกรรม ในสายตาของผู้ที่จะใช้นวัตกรรม โดยพิจารณาวัตกรมนั้น ๆ ในด้านต่าง ๆ 5 ประการ คือ

4.1 ความได้เปรียบเชิงเทียบ คือ การที่ผู้รับนวัตกรรมนั้นคิดว่านวัตกรรมดีกว่ามีประโยชน์มากกว่าความคิดเก่า สิ่งเก่า หรือวิธีปฏิบัติเดิม

4.2 ความเข้ากันได้ คือ การที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกหรือคิดว่านวัตกรรมนั้นไปด้วยกันได้หรือเข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต ความเชื่อทางสังคมวัฒนธรรมของผู้รับวัตกรมนั้น

4.3 ความยุ่งยากหรือความสลับซับซ้อน คือ การที่ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกว่าวัตกรมนั้นยากแก่การเข้าใจ และยากต่อการนำไปใช้ หากยุ่งยากมากก็ยากแก่การยอมรับ

4.4 ความสามารถนำไปทดลองใช้ คือ ความสามารถนำวัตกรมนั้นไปทดลองใช้ในปริมาณเล็ก ๆ ใต้จะถูกรับเร็วกว่าวัตกรมนที่ไม่สามารถนำไปทดลองใช้ได้

4.5 ความสามารถในการสังเกตได้ ผลของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้โดยสมาชิกในระบบสังคม

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่นวัตกรรมเดินทางจากแหล่งกำเนิดไปยังผู้รับนวัตกรรม แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ช่องสารมวลชลและช่องระหว่างบุคคลโดยที่ช่องสารมวลชลมีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ส่วนช่องสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพมากในการก่อให้เกิดทัศนคติ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนีย์ พงษ์พรเจริญ [36] ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ของครูอาจารย์วิทยาลัยพัฒนชยการ กรมอาชีวศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้แก่ เพศ ประสบการณ์สอน งานที่ได้รับมอบหมาย การศึกษาคอมพิวเตอร์จากสถาบันการศึกษา การผ่านการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ความสัมพันธ์ของครูอาจารย์ บรรยายกาทางวิชาการ ประสบการณ์ทางวิชาการ ความสนใจในการศึกษาหาความรู้ การกำหนดนโยบายในการใช้คอมพิวเตอร์ การสนับสนุนด้านงบประมาณ การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม/ดูงาน การสนับสนุนด้านแหล่งค้นคว้า ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อหามาใช้ ความสะดวกในการใช้ ความเป็นนวัตกรรม สำเร็จรูปความยากง่ายในการใช้และความสอดคล้องกับสภาพการทำงาน

พวงเพชร ฤทธิพรพันธ์ [37] ได้ทำการวิจัย เรื่องตัวแปรที่สัมพันธ์กับการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มสถานศึกษาภาคใต้ กรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค กลุ่มสถานศึกษาภาคใต้ กรมอาชีวศึกษามีการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในระดับปานกลาง ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล พบว่าตัวแปรอิสระกับการยอมรับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขั้นการรับรู้ ขั้นการสนใจ ขั้นการตัดสินใจ ขั้นการนำไปใช้ และขั้นการยืนยันมีสัดส่วนที่แสดงความสัมพันธ์สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 63.80, 29.90, 18.0, 12.20 และ 5.40 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยี ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาการแนะนำและให้รายละเอียดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ บทบาทในการสาธิตการใช้คอมพิวเตอร์ บทบาทในการฝึกอบรมวิธีการใช้คอมพิวเตอร์ บทบาทในการสาธิตการใช้คอมพิวเตอร์ บทบาทในการฝึกอบรมวิธีการใช้คอมพิวเตอร์ บทบาทในการให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการใช้คอมพิวเตอร์ บทบาทในการเสริมแรงให้กับครูอาจารย์ ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อหามาใช้ ความสะดวกในการใช้ ความเป็นนวัตกรรมสำเร็จรูป ความยากง่ายในการใช้ ความสอดคล้องกับสภาพการทำงานบรรยากาศทางวิชาการ และความสัมพันธ์ของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค

พงษ์จันทร์ ไกรสิทธิ์ [38] ได้ทำการศึกษาเรื่องตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาของอาจารย์มหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการยอมรับการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในระดับปานกลาง และพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ได้แก่ การเข้าอบรมกับวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การมีโอกาสนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานและการเข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากรภายใน

สุธิภา แสนทอง [39] ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนของอาจารย์สถาบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีการยอมรับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการเรียนการสอนในระดับมาก เมื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับการยอมรับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการเรียนการสอนของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ตัวแปรดังต่อไปนี้ การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนมีความคุ้มค่า เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีความสะดวกในการนำมาใช้เพื่อการเรียนการสอน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตสามารถสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการเรียนการสอนของท่านได้ไม่จำกัด การใช้บริการสืบค้นข้อมูล World Wide Web

ประภาภรณ์ ชูสุวรรณ [40] ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการใช้ระบบสารสนเทศ โดยใช้คอมพิวเตอร์เครือข่ายเพื่อการบริหารงานวิชาการของครูอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครมีการยอมรับการใช้ระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เครือข่ายเพื่อการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล ตัวแปรอิสระกับการยอมรับการใช้ระบบสารสนเทศ โดยใช้คอมพิวเตอร์เครือข่ายเพื่อการบริหารงานวิชาการขั้นสูงใจและขั้นตัดสินใจ มีสัดส่วนที่แสดงความสัมพันธ์สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 9.7 และ 7.0 โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้ระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เครือข่ายเพื่อการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ อายุราชการ ประสบการณ์ ทักษะ การได้รับข่าวสาร ความปลอดภัยของระบบงานและผู้ดูแลระบบ

วิเชียร คอนแรม [40] ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า 1. ครูเพศชาย และเพศหญิงมีการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นรับรู้หรือสนใจเทคโนโลยีสารสนเทศ ชั้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และชั้นประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับปานกลาง ส่วนครูที่สอนทางด้านวิทยาศาสตร์และกลุ่มวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ มีการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และชั้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ได้แก่ แรงจูงใจในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มวิชาสอนโดยสามารถอธิบายความแปรปรวนในแต่ละชั้นได้ร้อยละ 13.21 , 17.10 และ 14.02 ตามลำดับจากงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการของครูอาจารย์ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล พบว่าตัวแปรอิสระกับการยอมรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ อายุราชการ ประสบการณ์สอน ทักษะ การได้รับข่าวสาร ความปลอดภัยของระบบงาน งานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมระดับการศึกษา

งามนิตย์ สอนครุฑ [42] ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารกับลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารของผู้บริหาร การใช้ลักษณะการตัดสินใจแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์ผู้บริหารและขนาดของสถานศึกษารวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 สรุปว่า

1. การใช้ข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศอยู่ระดับปานกลางเมื่อพิจารณาได้มีการใช้ข้อมูล

สารสนเทศอยู่ในระดับมาก

2. การใช้ข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเขตการศึกษา 1 ขนาดของโรงเรียนกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติ ในงานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 1 ใช้การตัดสินใจแบบที่ 5 อภิปรายกลุ่ม แล้วตัดสินใจตามที่กลุ่มตกลงในงานทุกงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจกับขนาดของโรงเรียนและประสิทธิภาพในการบริหารงานไม่สัมพันธ์กัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลสารสนเทศกับลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติ