บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิธีการตัดสินใจบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเสนอตามลำดับ ต่อไปนี้

2.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.2 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.4 บทบาท อำนาจ หน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

2.1.5 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

2.2 เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2.1 ประวัติเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2.2 ภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

2.2.3 ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

2.2.4 สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

2.3 การตัดสินใจ

2.3.1 ความหมาย และวิวัฒนาการของการตัดสินใจ

2.3.2 วิธีการตัดสินใจ

2.3.3 ลักษณะของการตัดสินใจ

2.3.4 กระบวนการตัดสินใจ

2.3.5 รูปแบบของการตัดสินใจ

2.3.6 สถานการณ์ของการตัดสินใจ

2.3.7 ประเภทของการตัดสินใจ

2.3.8 ระดับของการตัดสินใจ

2.3.9 เทคนิคการตัดสินใจ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

ธีระ ภักดี (2531, หน้า 7) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน คือ การวางแผนดำเนินงานด้านการศึกษาให้กับนักเรียน ซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอนและการวัดผล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 3) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักการ 6 ประการ คือ

1) มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระเบียบกฎเกณฑ์
4) รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม
5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้นโดยทุกคนรับรู้และเห็นตรงกัน

สรุปว่าการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การบริหารกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ที่บุคคลหลายคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน ให้เป็นคนดี โดยใช้กระบวนการต่างๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์

2.1.2 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในสถานศึกษามีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย สำนักงานการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 6) ได้สรุปหน้าที่ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

2) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปตามการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีมาตรฐาน

3) การเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ขจัดความขัดแย้งภายในองค์การ บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการบริหารแนวใหม่โดยจัดระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

4) บริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม

2.1.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการทางการศึกษาเป็นแนวทางหรือเทคนิคเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจะสัมพันธ์กันประดุจเครื่องจักรกลที่ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้เพราะจะเป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่นผิดพลาดล่าช้าได้ จนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจและให้ความสำคัญในกระบวนการบริหาร รู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างราบรื่น วิธีการทางบริหารการศึกษาที่ได้รับยกย่องมากที่สุด ได้แก่ วิธีของ กูลิค (Gulick, 1987, p. 13) ซึ่งได้กล่าวถึงขั้นตอนทางการศึกษาไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกด้วยอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCORB คือ

1) Planning (การวางแผน)

2) Organizing (การจัดองค์การ)

3) Staffing (การบริหารงานบุคคล)

4) Directing (การอำนวยการหรือการสั่งงาน)

5) Co-ordinating (การประสานงาน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

6) Reporting (การรายงาน)

7) Budgeting (การงบประมาณ)

แคมป์เบลล์ และเกรกก์ (Campbell & Gregg, 1957, p. 274) ได้เสนอกระบวนการบริหาร 5 ประการดังนี้

1) Decision-Making (การวินิจฉัยสั่งการ)

2) Programming (การจัดโครงการ)

3) Stimulation (การกระตุ้นการทำงาน)

4) Co-ordinating (การประสานงาน)

5) Appraising (การประเมินผลงาน)

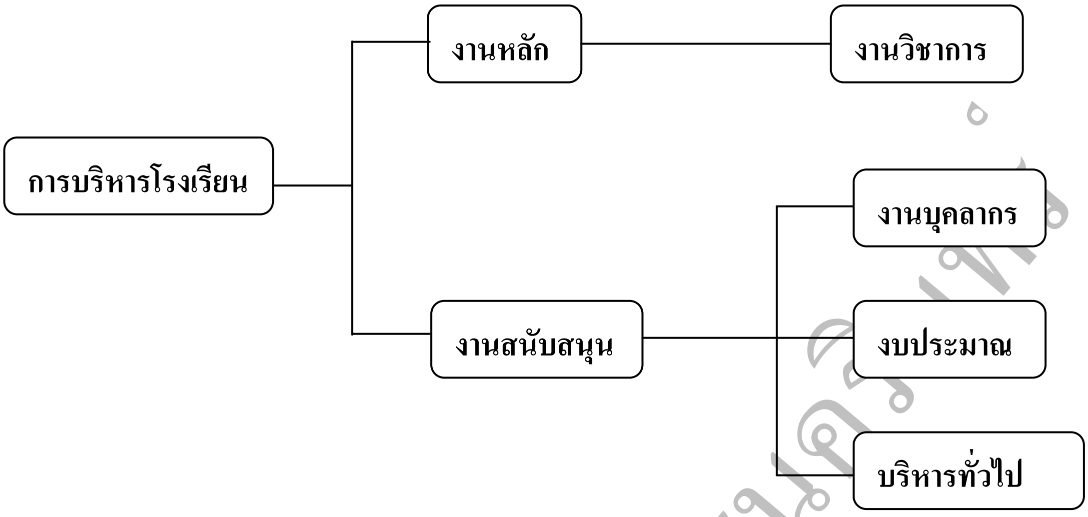
แต่ละกระบวนการดังกล่าวข้างต้น มีขั้นตอนและวิธีการซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องให้ความสนใจศึกษาในรายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ถูกสถานการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีอำนาจในการควบคุมดูแลบังคับบัญชา สั่งการผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและบริหารงานกิจการต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล และตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติการศึกษา รวมทั้งต้องให้ได้มาตรฐาน ตามที่สำนักงานรับรองคุณภาพการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษาทุกๆ ด้านส่วนรูปแบบและวิธีการในการบริหารงาน แต่ละสถานศึกษาของผู้บริหารแต่ละคนย่อมจะแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหาร ในแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

เสรี ลาชโรจน์ (2531, หน้า 101) อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดเล็ก จะมีองค์กรภายในประกอบด้วยงานหลักอยู่ 4 ลักษณะ คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหาร และงานกิจการนักเรียน

คิมบรอห์ และนันเนอรี (Kimbrough & Nunnery, 1976, p. 164) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน เป็น 8 งานด้วยกัน คือ 1. งานบริหารหลักสูตรและการสอน 2. งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา 3. งานธุรการ 4. งานบริหารบุคคล 5. งานกิจการนักเรียน 6. งานสภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 7. งานด้านการประเมินผลการวิจัย 8. งานสร้างความเชื่อถือจากประชาชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 58) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาตามภารกิจหลักของสถานศึกษาจะต้องบริหารงาน ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร



ภาพ 2 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน
(ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 58)

2.1.4 บทบาท อำนาจ หน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการมีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพราะต้องการให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตามโดยเหตุที่สถานภาพการเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบ หลักการหรือวิธีการจัดระเบียบองค์กรบริหารของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ กรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เทศบาล ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 284 บัญญัติไว้รองรับหลักการแห่งความอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) กระทรวงศึกษาธิการได้ จัดระเบียบบริหารเป็นราชการบริหารส่วนกลาง กระทรวง หรือ กรม และมีเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังเป็นส่วนราชการที่สังกัด ได้กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

อำนาจ หน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในกฎหมายว่ามีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ในลักษณะที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติ สำหรับในกรณีของสถานศึกษาถึงแม้ว่า กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคล แต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มิได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใด เพราะสถานศึกษาไม่เหมือนกับนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่กว้างขวาง ในกรณีของสถานศึกษา หากจะเทียบคงเทียบได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัดได้อย่างอิสระเหมือนอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากแต่ยังต้องรับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติ อีกทั้งการจัดซื้อจัดจ้างก็ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้น สถานศึกษามิได้ใช้อำนาจหน้าที่ได้เองโดยอิสระ ปราศจากขอบเขตของกฎหมาย ไม่สามารถกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือหน่วยธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการให้กู้ยืมเงินหรือดำเนินการนอกจากอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย การจัดทำงบประมาณต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง เป็นต้น

2.1.5 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

1) การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน การวัดผลและประเมินผล รวมทั้งการจัดหาปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งพอสรุปจากหมวด 6 - หมวด 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ ดังนี้

(1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

(2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

(3) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดหาปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่นโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(4) เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจ 12 งาน คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา แนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการให้บริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้

(2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

(3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขอบข่าย/ภารกิจ คือ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารการบัญชี รวมทั้งการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

3) การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองการดำเนินการด้านภารกิจของสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ ให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้มาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งขอบข่าย/ภารกิจ คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4) การบริหารงานบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการ ความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยการ ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณะ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งมีขอบข่าย ภารกิจ คือ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสวนราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากภารกิจขอบข่ายงานของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

2.2 เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2.1 ประวัติเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และราชการอื่นตามกฎหมายกำหนด มาตรา 37 กำหนดให้มีการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จึงเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติดังกล่าว ระบุไว้ชัดเจนว่าต้องการให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติมีหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุหลักการและเป้าหมายของการจัดการศึกษามีการบริหารและการจัดการที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัว ตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ สามารถดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา และสามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยที่การบริหารและการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย เมื่อมีการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นทางการ ย่อมมีผลให้เกิดการยุบรวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวง และหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ บทเฉพาะกาล มาตรา 75-78 ได้ให้จัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษาเป็นองค์กรมหาชนเฉพาะกิจทำหน้าที่เสนอการจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งส่วนงาน และเสนอแนะเกี่ยวกับร่างกฎหมายการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่ใช้บังคับ เพื่อรองรับการดำเนินการจัดการบริหาร ให้เป็นไปตามที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

บัญญัติ และมาตรา 71 กำหนดให้ กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษาที่มีอยู่เดิมยังคงมีอำนาจหน้าที่เช่นเดิมจนกว่าสำนักงานปฏิรูปการศึกษา นำเสนอและได้รับการอนุมัติการจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงานบริหารและการจัดการศึกษา ตามบทบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งต้องไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 227/2545 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2545 และคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 480/2545 มีภารกิจในการดำเนินการตามปฏิทินกิจกรรมหลัก เพื่อปรับเปลี่ยนเข้าสู่การบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และภารกิจการเตรียมความพร้อมในการบริหารและการจัดการศึกษาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับจังหวัดฉะเชิงเทรา แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 เขต เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการ มอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานฉะเชิงเทรา เขต 1, 2546, หน้า 13)

2.2.2 ภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังนี้

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย

3) ประสานส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2.3 ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ได้กำหนดทิศทางขององค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการจัด ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และนิเทศ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานการศึกษา ภายใต้การบริหารที่มีสมรรถนะสูง พร้อมยกระดับขีดความสามารถสู่ระดับสากลอันเป็นหลักประกันที่มั่นคงสำหรับผู้รับบริการและสังคมตลอดไป”

พันธกิจ จัดส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และนิเทศการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค เท่าเทียมและเป็นธรรม พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการบริหารและการบริการ ยกระดับขีดความสามารถของผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษาให้ก้าวสู่ระดับมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์

(1) ผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน มีโอกาสเข้ารับการศึกษา เต็มตามศักยภาพอย่างทั่วถึง ด้วยความร่วมมือจากทุกภาค ส่วนของสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(2) ผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ด้วยระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน ได้รับการยกระดับสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและอาชีพ พร้อมก้าวสู่ระดับมาตรฐานสากล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, อินเทอร์เน็ต, 2549)

2.2.4 สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวม 4 อำเภอ มีจำนวนสถานศึกษา 170 แห่ง ได้แก่

1) อำเภอบางน้ำเปรี้ยว มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 58 แห่ง
2) อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 51 แห่ง
3) อำเภอบ้านโพธิ์ มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 30 แห่ง
4) อำเภอบางปะกง มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 31 แห่ง

2.3 การตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision-Making) เป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมากจนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงานและการบริหารโรงเรียน ถึงแม้จะมีคำจำกัดความมากมายอย่างไรก็ตามแต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นการอยู่รอดหรือไม่รอดของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็ต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534, หน้า 83)

นอกจากนี้ การตัดสินใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของทุกคน และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต ในการบริหารธุรกิจนั้น การตัดสินใจเป็นประเด็นที่สำคัญมาก ซึ่งจะสร้างหรือลดความสามารถในการแข่งขันได้ ผู้บริหารที่ดีต้องมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดีเกิดผลดีต่อหน่วยงาน แต่ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดจะมีผลทำให้บริษัทได้กำไรน้อยกว่าที่ควร หรือขาดทุนจากการดำเนินงานเลยก็ได้ (สาระ (นามแฝง), อินเทอร์เน็ต, 2549)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.3.1 ความหมายและวิวัฒนาการของการตัดสินใจ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1959, p. 14) มีความเห็นว่า การบริหาร คือกระบวนการตัดสินใจ และย้ำว่า กระบวนการการตัดสินใจมิใช่เพียงการตัดสินใจเท่านั้นแต่รวมไปถึงการออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อหาข้อยุติในเรื่องนั้นๆ ด้วย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966, p. 16; อ้างถึงใน ไพลิน ผ่องใส, 2536, หน้า 155) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคน เข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521, หน้า 20) มีความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารเมื่อมีปัญหาต้องตัดสินใจ ปัญหาในที่นี้หมายถึงอุปสรรคหรือสิ่งขวางกั้นมิให้ผู้ตัดสินใจสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ คือ การเลือกทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่

วุฒิชัย จำนง (2534, หน้า 283) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกำหนดการเลือกแนวทางเพื่อประพฤติปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเกิดผลดีที่สุดต่อหน่วยงาน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 182) อธิบายว่า การตัดสินใจ เป็นการตกลงปลงใจว่าจะทำ หรือละเว้นการกระทำใดๆ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และต้องมีการนำไปดำเนินการปฏิบัติจนเป็นที่เรียบร้อย และเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ในการบริหารทุกขั้นตอน อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง ทั้งในเรื่องกำหนดนโยบาย เลือกแผนปฏิบัติการ จนถึงตัดสินใจเกี่ยวกับคน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ทุกคนต้องเลือกสรรทางเลือกที่ดีที่สุดในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ผู้เลือกคิดว่าจะเกิดผลดีที่สุดในการดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือการดำเนินงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับนักบริหารแล้วการการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดและต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

กรีนวูด (Greenwood, 1995, p. 48) นักวิชาการบริหาร ได้แบ่งระยะเวลาวิวัฒนาการของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระยะ คือ ยุคแรก ยุคกลาง และยุคปัจจุบัน

1) ยุคแรก (Traditional Theory) คือ การตัดสินใจแบบดั้งเดิมที่มุ่งระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์ และความพึงพอใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าจะไม่มีเหตุผลถูกต้องก็ตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

การตัดสินใจเป็นไปในลักษณะการรวมอำนาจ (Centralization) ใช้กับผู้นำประเทศ หรือพระมหากษัตริย์ในสมัยก่อนในการตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการปกครองบ้านเมือง

2) ยุคกลาง (Middle or Recent Theory) คือ การตัดสินใจที่มีการพิจารณาอย่างมีเหตุผลมากขึ้น มีการสอบสวนข้อเท็จจริงใช้ข้อมูลและข่าวสารมากขึ้น และไม่เป็นการรวมอำนาจไว้กับผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว เริ่มมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการตัดสินใจ ดังนั้นในยุคนี้การตัดสินใจสั่งการจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจุบันการตัดสินใจวิธีนี้ยังเป็นที่นิยมอยู่มาก เช่น การตัดสินคดี

3) ยุคปัจจุบันหรือยุควิทยาศาสตร์ (Behavioral Theory) คือ การตัดสินใจโดยพิจารณาพฤติกรรมของกลุ่ม และองค์การ โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ นักบริหารมีความเชื่อว่าคนและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamics) เพราะฉะนั้นการตัดสินใจในสถานการณ์อย่างเดียวกันใช้ได้กับบุคคลหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับอีกบุคคลหนึ่ง และข้อมูลที่ได้จากคณะกรรมการบางครั้งก็ไม่ถูกต้อง จึงได้มีการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการรวบรวมข้อมูล เช่น เครื่องคำนวณทางอิเล็คทรอนิค (Electronic Computer) และสมองกล (Electronic Brain) ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจนั้นเที่ยงตรงและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.3.2 วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม และเยตตอน (Vroom & Yetton, 1988, p. 12 ; อ้างถึงใน อนุชัย โหมดประดิษฐ์, 2547, หน้า 24) เสนอไว้ 5 วิธี ดังนี้

1) แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) มี 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

วิธีที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2) แบบปรึกษาหารือ (Consultative) มี 2 วิธี คือ

วิธีที่ 3 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

วิธีที่ 4 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

3) แบบวิธีการกลุ่ม (Group) มี 1 วิธี คือ

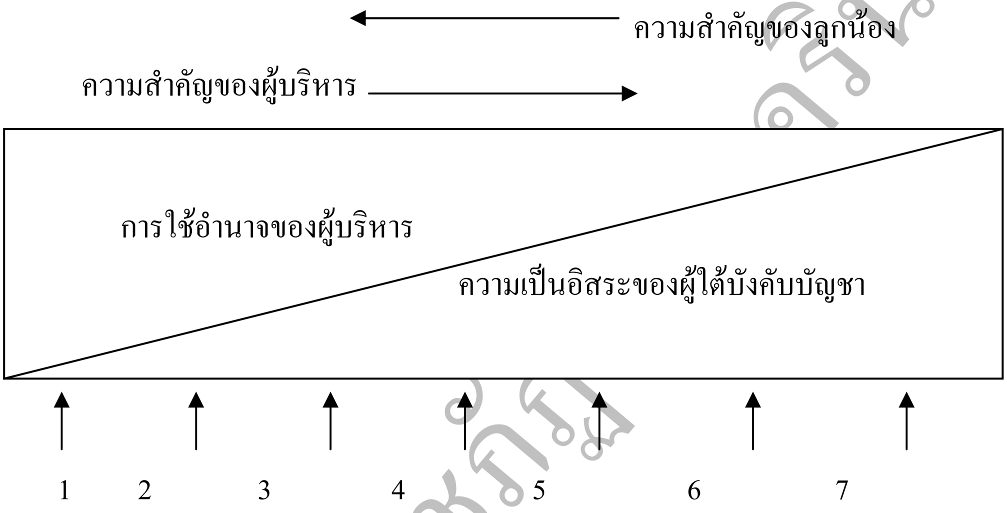
วิธีที่ 5 ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ประเด็นสำคัญในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการกระจายอำนาจการตัดสินใจในหน่วยงาน โดยการมุ่งไปสู่การพัฒนาวิธีการตัดสินใจโดยการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การกำหนดวิธีที่จะใช้ในการตัดสินใจกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งต้องอาศัยเทคนิคการตั้งคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาในสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

แทนเนน บวม และชมิดท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 164) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ และจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 ประเภท ดังต่อไปนี้



ภาพ 3 พฤติกรรมผู้นำ

(ที่มา : แทนเนน บวม และชมิดท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 164))

จากภาพพฤติกรรมผู้นำในระดับต่างๆ สามารถสรุปเป็นวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ ตามลำดับได้ ดังนี้

วิธีที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง เป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำประเภทนี้ มักจะใช้ระยะเวลาสั้นๆ ในการตัดสินใจด้วยตนเอง จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือการใช้อำนาจบังคับ

วิธีที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ ในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจจะเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน

เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะกังวลว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

วิธีที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไร จึงจะสำเร็จลงได้

วิธีที่ 4 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาเขาได้พิจารณาตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้มานำเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อดูผลที่เกิดขึ้นว่าจะมีผลกระทบกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่จะบอกไว้ก่อนว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

วิธีที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง แบบนี้ผู้นำไม่ได้ตัดสินใจมาก่อน ดังนั้นจึงเป็นโอกาสแรกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความเห็น เพราะถือว่าความรู้ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆ ทางแล้ว ผู้นำก็คงเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

วิธีที่ 6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย อย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถผู้นำก็จะบอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถใกล้ๆ กับที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินให้จำนวนหนึ่ง เป็นต้น

วิธีที่ 7 ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจได้ ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทางเอง ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดว่า กลุ่มจะแก้ปัญหามีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ทุกคนต้องปฏิบัติตาม

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในลักษณะค่อนข้างสอดคล้องกันตามลำดับโดยวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากมีการยินยอมให้

ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากน้อยแตกต่างกันไป การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความถูกต้องในการตัดสินใจอันเนื่องมาจากความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วยังเป็นการบำรุงขวัญและเพิ่มความความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้นด้วยและวิธีการตัดสินใจดังกล่าว ยังแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำเผด็จการหรือการใช้อำนาจไปจนถึงแบบประชาธิปไตย

นอกจากนี้สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546, หน้า. 185-187) ได้สรุปวิธีการตัดสินใจว่ามีอยู่ 3 วิธี ใหญ่ๆ ได้แก่

1) Rational Decision-Making Model : เป็นการตัดสินใจวิธีที่ดูจากทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด ถ้าจะเปรียบไปก็เหมือนกับการที่เรามีปัญหาเกิดขึ้น เราหาทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด แล้ววิเคราะห์ทางเลือกที่เรามีอยู่ทั้งหมด เพื่อหาทางเลือกที่มีประโยชน์มากที่สุด หรือมีผลเสียน้อยที่สุดซึ่งการตัดสินใจแบบนี้ ถ้าจะเปรียบไปก็เป็นการตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์ที่ต้องมีข้อมูลมาประกอบมากมายก่อนที่จะทำการตัดสินใจ ต้องมีการเลือกจากทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่แต่ก็เป็นการตัดสินใจ ที่ดีที่สุดในบรรดาการตัดสินใจทั้งหมด

2) Bounded Rationality : จากการตัดสินใจในแบบที่ 1 จะเห็นว่าได้มีการเสียเวลามากต้องหาข้อมูลตั้งมากมายกว่าจะทำการตัดสินใจสักหนึ่งเรื่อง ดังนั้น จึงมีการเสนอรูปแบบการตัดสินใจที่มองเพียงแค่ข้อมูลประกอบเพียงเล็กน้อยก็ทำการตัดสินใจได้เลย

3) Intuitive Decision-Making : การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ซึ่งเชื่อว่าทุกคนต้องเคยใช้การตัดสินใจแบบนี้มาแล้วทั้งนั้น การตัดสินใจแบบนี้เป็น การตัดสินใจที่แทบจะใช้ข้อมูลน้อยมาก (หรือบางครั้งไม่ได้ใช้เลย) บางคนเรียกว่าการตัดสินใจโดยใช้สัมผัสพิเศษหรือสัมผัสที่หกแต่ถ้าจะพูดให้ง่าย ก็คือ การตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกนั่นเอง การตัดสินใจแบบนี้บางครั้งไม่ได้อาศัยข้อมูลอะไรเลยแค่อาศัยความรู้สึกว่าควรจะเป็นอย่างนั้นหรือแค่ความเชื่อว่าต้องเป็นอย่างนี้ เราก็ทำการตัดสินใจไปเลย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องทำการตัดสินใจ ด้วยวิธีดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนไม่สามารถพยากรณ์ได้ หรือข้อมูลมีจำกัด หรือสุดท้ายก็เกิดจากการที่เราไม่มีเวลานั่นเอง

สรุปว่า วิธีการตัดสินใจนั้นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะต้องคำนึงถึงข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ อาจจะเป็นระเบียบปฏิบัติ กฎหมาย หรือข้อมูลจากผู้ร่วมงานรวมกับสามัญสำนึกของตนเองมาใช้ในการการตัดสินใจ และอาจจะตัดสินใจด้วยตนเองตามลำพัง หรือใช้วิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3.3 ลักษณะของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon, 1977, p. 5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิด ดังนี้

1) การตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือมีแบบอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลากิจ ลาบวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวการณ์ที่แน่นอน

2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ หรือไม่มีแบบอย่างที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Nonprogram Decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์และแบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยง และความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจนำเงินไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนหรือผลกำไรในธุรกิจ การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการเป็นต้น

บรรโลม ภุชงคกุล (2510, หน้า 242; อ้างถึงใน พิมลพรรณ บุญมุสิก, 2534, หน้า 24-25) ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจว่ามี 2 ลักษณะคือ การวินิจฉัยสั่งการแบบสามัญสำนึก (Spontaneous Decision) และการวินิจฉัยแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision)

1) การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์หรือความรอบรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีตเป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีกำหนดไว้เป็นกฎหมาย หรือระเบียบ ข้อบังคับสำหรับปฏิบัติการตัดสินใจ ตามลักษณะนี้ใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (Routine Decision-Making)

2) การตัดสินใจแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้วิจารณญาณประกอบ จะอาศัยเพียงกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการใช้สถิติข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ประกอบการตัดสินใจ บางครั้งจึงต้องพิจารณาถึงระบบคุณธรรมและค่านิยมทางสังคม เพราะปัญหาที่ต้องตัดสินใจในลักษณะนี้ เป็นโครงการหรือปัญหาที่เกิดจากสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่างๆ ในเรื่องการตัดสินใจโดยทั่วไปมักเน้นการตัดสินใจแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผลมากกว่าการตัดสินใจด้วยสามัญสำนึก

สรุปได้ว่า การตัดสินใจทั้งแบบสามัญสำนึกและแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล ต้องอาศัยซึ่งกันและกันถึงแม้ว่าผู้บริหารควรใช้การไตร่ตรองด้วยเหตุผลมากกว่าแบบสามัญสำนึกแต่บางกรณีผู้บริหารต้องพิจารณาให้รอบคอบพร้อมทั้งใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.3.4 กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร มีนักวิชาการได้จัดลำดับไว้ต่างกันหลายทัศนะได้แก่

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 (2540, หน้า 59) ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจ จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) การระบุปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา คือ จะต้องแยกว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง อะไรไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง แล้วแก้ปัญหาที่แท้จริงและเร่งด่วนก่อน

2) พิจารณาถึงบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องในการตัดสินใจขององค์การแต่ละครั้งอาจจะมีผลกระทบถึงบุคคลอื่นๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับ ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ซึ่งอาจใช้วิธีระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

3) การหาทางเลือก ทางเลือกที่จะตัดสินใจมีอยู่มากมาย โดยพิจารณาหาทางที่สำคัญให้เพียงพอแก่การเปรียบเทียบประเมินผลเท่านั้น

4) การประเมินทางเลือก เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลได้ผลเสียของทางเลือกแต่ละอย่าง ที่เป็นทั้งปัจจุบันและอนาคตด้วย

สมคิด บางโม (2539, หน้า 201) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ดังนี้

1) การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารที่เป็นข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหานำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจยิ่งข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง

2) คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3) การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติ ที่จะนำไปใช้รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหารวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางการปฏิบัตินั้นๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายๆ ทาง

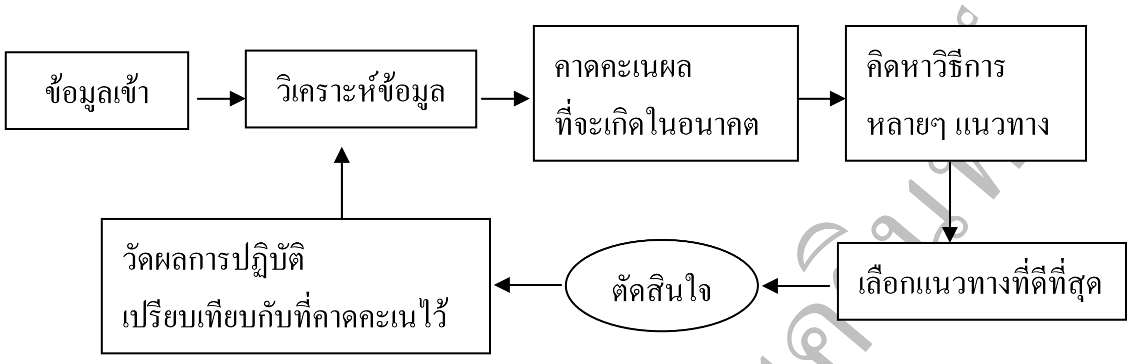
4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่ง จากแนวทางในการปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ

6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนไว้ตั้งแต่ต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ทั้ง 6 กระบวนการ ดังกล่าว อาจสรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพ 4 การตัดสินใจตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
(ที่มา : สมคิด บางโม, 2539, หน้า 201)

รัสเซล และแดเนียล (Russell. & Daniel, 1987, p. 274-316) สรุปว่ากระบวนการตัดสินใจมีส่วนประกอบ ดังนี้

1) การตัดสินใจ (Decision-Making)
2) การวางแผน (Planning)
3) การจัดระเบียบ หรือกำหนดอำนาจหน้าที่ ภายในหน่วยงาน (Organizing)
4) การเสนอรายงาน หรือติดต่อกันระหว่างหน่วยงานย่อย (Communicating)
5) การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing)
6) การประสานงาน (Coordinating)
7) การประเมินผล (Evaluating)

กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1959, p. 94) ได้กล่าวถึงขั้นต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้

1) ตั้งปัญหาให้คำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3) สร้างเกณฑ์และมาตรฐาน เพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4) รวบรวมข้อมูล
5) หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

6) เริ่มปฏิบัติทางเลือก ได้แก่ วางโครงการแก้ปัญหา ควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ และประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

ไซมอน (Simon, 1977, p. 2) แสดงความเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจควรประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูล ในการตัดสินใจ

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม อันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจการตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่า ดีที่สุด

ฟลิปโป (Flippo, 1966, p. 36) ได้ลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงโดยพิจารณาถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจว่า มีความมุ่งหมายอะไรมีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนองค์การอย่างไร โดยพิจารณาถึงเหตุผล และความรู้ต่างๆ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่มีอยู่หลายทาง ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาผลดีและผลเสีย ที่เกิดจากแนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

แอน มาร์ริเนอร์ (Ann Marriner, 1977, p. 14 ; อ้างถึงใน พิมลพรรณ บุญมุสิก, 2534, หน้า 20) ได้จัดลำดับขั้นตอนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสาเหตุปัญหา (Identify the Problem) โดยใช้คำถามตลอดเวลาว่าใคร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม และอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 ทำการเลือกจากทางเลือกหลายทาง (Exploring the Alternative) โดยคำนึงถึงนโยบายขององค์การ ความเป็นไปได้ ความรวดเร็วถูกต้อง และทันเวลา

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเลือกวิธีแก้ปัญหา (Choose the Most Desirable Alternative) โดยพิจารณาถึงการยอมรับของผู้ปฏิบัติ ความปลอดภัย ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ความสิ้นเปลือง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่ 4 การนำผลไปใช้ (Implement the Decision) ในขั้นนี้ ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการเลือกใช้บุคคล และวิธีการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผล (Evaluate the Results) เป็นกระบวนการสุดท้ายในการตัดสินใจเพื่อพิจารณาว่าผลของการตัดสินใจนั้นดีหรือไม่ และควรแก้ไขปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สโตนเนอร์ (Stoner, 1987, p. 177-178) ในทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ที่ยึดตามแนวของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ว่าการตัดสินใจควรอาศัยเหตุผล (Rational Decision Making) จะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา (Diagnose and Define Problem)

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา (Develop Alternatives)

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินทางเลือกจากข้อ 3 เพื่อหาทางเลือกที่จะช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาได้ (Evaluate the Alternatives)

ขั้นตอนที่ 5 เลือกวิธีที่ดีที่สุด (Select the Best Alternatives)

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ผลที่ได้จากการตัดสินใจ (Analyze the Possible Consequences of the Decision)

ขั้นตอนที่ 7 ตัดสินใจ (Implement the Decision)

วุฒิชัย จำนง (2534, หน้า 194) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจ ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจในปัญหานั้นๆ ผู้บริหารต้องรู้ปัญหาที่แท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาหลังจากได้ทราบแน่ชัดว่าปัญหา คืออะไร ก็หาสาเหตุเพราะการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม คือ การแก้ปัญหาที่สาเหตุ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทางเลือก ในการแก้ปัญหาแตกต่างกันและให้ครอบคลุมมากเท่าที่จะมากได้

ขั้นตอนที่ 4 ทำการเลือกแนวทางแก้ปัญหา เป็นขั้นที่แก้ปัญหาจริงในการตัดสินใจเป็นการเลือกทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดทางเลือกเดียว หรือจากทางเลือกหลายทางนั้น

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติการแก้ไขปัญหา โดยทางเลือกที่เหมาะสมแล้วประเมินผลการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 90) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือจัดลำดับวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละกรณี

ขั้นตอนที่ 7 เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุดที่คนยอมรับมากที่สุด

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ปรากฏว่านักวิชาการมีความเห็นในสาระสำคัญคล้ายคลึงกันมาก เพราะต่างก็ใช้วิธีแก้ปัญหาที่เรียกว่า Problem Solving Approach ทั้งสิ้น

2.3.5 รูปแบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในชีวิตประจำวันโดยเฉพาะในหน่วยงาน การตัดสินใจอาจกระทำโดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือเป็นกลุ่มบุคคลแล้วแต่ความเหมาะสมของกรณี รูปแบบของการตัดสินใจ โดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 121-123) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจสามารถทำได้หลายทาง แล้วแต่ว่าการตัดสินใจนั้นๆ จะยึดอะไรเป็นหลัก ที่ง่ายที่สุด คือการแบ่งตามลักษณะของผู้ตัดสินใจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดี่ยว นิยมใช้กับปัญหาที่ง่าย ต้องการเป็นความลับ หรือปัญหาเร่งด่วน แต่จะต้องระมัดระวังในเรื่องการสื่อสารและการตีความ เพราะหากการสื่อสารไม่ดี ผลจากการตัดสินใจอาจเกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากกลุ่มขึ้นได้หากจำเป็นต้องมีการตัดสินใจโดยผู้บริหารผู้เดียวควรจะชี้แจงให้สมาชิกรู้ว่าทำไมถึงมีการตัดสินใจไปก่อนที่จะได้แจ้งให้สมาชิกทราบ

2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมกันใช้ความคิดเห็นพิจารณาตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้น มีความพอใจในสิ่งที่ต้องการทำให้มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับกันว่าการตัดสินใจควรได้รับการช่วยเหลือจากคนอื่นเพื่อให้การตัดสินใจดีที่สุด แต่การตัดสินใจโดยกลุ่มก็มีข้อควรระวังคือ ต้องให้สมาชิกของกลุ่มได้เข้าใจปัญหาตรงกันและสิ่งที่ตัดสินใจนั้นต้องเป็นไปในทางปฏิบัติมากน้อยต่างกันอย่างไรผลการตัดสินใจของกลุ่มอาจจะไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับความเห็นของกลุ่มส่วนใหญ่

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 8-9) ได้เสนอรูปแบบเกี่ยวกับการตัดสินใจ 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individual Decision-Making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่ายๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group Decision-Making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่มีหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนหรือเรื่องที่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์แล้วประมวลความส่วนต่าง คิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป ประเภทของการตัดสินใจสามารถจำแนกออกได้เป็นเป็น 2 ประเภท คือ การตัดสินใจตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ แบบแผน อำนาจตามหน้าที่ และการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจต้องใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อมูล ตลอดจนคุณธรรมและค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจ

2.3.6 สถานการณ์ของการตัดสินใจ

โดยปกติแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารมักจะต้องทำการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หรือสภาวการณ์ต่างกัน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้นำ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างยิ่งจึงต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ สภาวการณ์หรือสถานการณ์ของการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1) การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision-Making under Certainly) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์การตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้วว่า ถ้าเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ลักษณะของการตัดสินใจประเภทนี้ คือ

(1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ และทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก

(2) ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นแน่นอนคือเกือบไม่มีการเสี่ยงใดๆ เลย

(3) การตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

2) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision-Making under Risk) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ของการตัดสินใจน้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (Probability) ลักษณะสำคัญของการตัดสินใจประเภทนี้ได้แก่

(1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ

(2) การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงคือผู้ตัดสินใจจะต้องคาดคะเนถึงโอกาสหรือความน่าจะเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ร่วมด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(3) การตัดสินใจจะพิจารณาเลือกทางเลือกที่ผลตอบแทนสูงสุด และโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย

3) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-Making under Uncertainty) คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นได้เลย การตัดสินใจภายใต้ความ ไม่แน่นอนจะมีลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้ คือ

(1) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพราะไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ

(2) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้

(3) มีสภาวะนอกบังคับ (State of Nature) หรือตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ หรือตัวแปรที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจคาดการณ์ได้ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกิดขึ้น เช่น ภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง หรือซบเซา ภาวะเงินเฟ้อ การเมือง แรงงาน การแข่งขันจากภายนอกประเทศ กฎหมายการค้า วัฒนธรรมของผู้บริโภค ที่เปลี่ยนไป เป็นต้น การตัดสินใจแบบนี้ ผู้นำต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชื่อมั่นและลางสังหรณ์มาคาดการณ์โอกาสที่จะเป็นไปได้ แล้วจึงทำการตัดสินใจการตัดสินใจแบบนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมากในยุคของการสื่อสารและระบบข้อมูล สารสนเทศเจริญก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่เหมือนในปัจจุบัน ยกเว้นในกรณีที่มีเวลามาเป็นตัวกำหนดให้ต้องทำการตัดสินใจเท่านั้น

2.3.7 ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารระดับสูง งานจะบรรลุเป้าหมายโดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากน้องเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจสั่งการของหัวหน้าหน่วยงาน ความคิดในรูปแบบของการตัดสินใจนั้น นักวิชาการได้ประมวลแนวคิดไว้ดังนี้

ไพบูลย์ เจริญพันธุวงศ์ (2529, หน้า 33; อ้างถึงใน อนุชัย โหมดประดิษฐ์, 2547, หน้า 51) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจเบื้องบนมีคำสั่งหรือนโยบายให้ปฏิบัติ มีการตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้รับมอบหมายให้แล้วไม่อาจตัดสินใจได้ เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเอง

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966, p. 185; อ้างถึงใน ธานี กาทอง, 2530, หน้า 7) ได้แบ่งการตัดสินใจ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) การตัดสินใจโดยมีคำสั่งของผู้มีอำนาจเบื้องบน (Intermediary Decision) มักจะเกี่ยวกับการตีความ คำสั่ง หรือข้อเสนอแนะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

2) การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะขึ้นมา (Appellate Decision) เป็นการตัดสินใจตามเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา

3) การตัดสินใจที่มาจากผู้บริหารริเริ่มขึ้นมา (Creative Decision)

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 66) แบ่งการตัดสินใจเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก วิธีนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นขั้นต่ำที่สุดของการตัดสินใจ เพราะการทำไปโดยมีเหตุผล หรือข้อเท็จจริงเข้ามาประกอบการพิจารณาน้อยที่สุด แต่ในบางครั้งสถานการณ์ที่เร่งด่วนฉับพลันก็อาจใช้วิธีนี้

2) การตัดสินใจโดยอาศัยการเทียบเคียงกับประสบการณ์ที่เคยผ่านมา และเคยได้รับความสำเร็จจากการตัดสินใจเช่นนั้นมาแล้วโดยเหตุนี้ผู้มีประสบการณ์ที่กว้างขวางจึงมีโอกาสและแนวทางที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้มากกว่าและมักได้ผลดีหากว่าสถานการณ์และองค์ประกอบปัญหานั้นเป็นอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก

ไซมอน (Simon, 1977, p. 45-49) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจประเภทนี้ทำได้ง่ายๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่

2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non - Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใหม่ที่จะต้องใช้ความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

2.3.8 ระดับของการตัดสินใจ

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 212-213) กล่าวว่า ในวงการศึกษานั้นผู้ที่จะต้อง ตัดสินใจมี 3 ระดับ คือ

1) ระดับสูงสุด ได้แก่ การตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติ ตลอดจนการตัดสินใจ เกี่ยวกับนโยบาย การจัดการศึกษาทั้งหมดของชาติ และนโยบายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดของวงการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรฝ่ายบริหาร บุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นครูซึ่งการสอนในด้านวิชาการและบุคลากรให้บริการต่างๆ ภายในโรงเรียนตามกฎหมายและประเพณีการบริหารการศึกษา

ผู้รับผิดชอบการตัดสินใจในระดับนี้คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจัดเป็นฝ่ายบริหารระดับสูงสุดในวงการศึกษา

2) ระดับกลาง ได้แก่ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจำแนกปรัชญา และวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ของการศึกษาของชาติออกเป็นปรัชญาและวัตถุประสงค์เฉพาะของการสอนรายวิชาในหลักสูตรและประมวลการสอน หรือการวางแผนกำหนดให้ผู้เขียนยึดเป็นแนวทางในการเขียนแบบเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและวัตถุประสงค์รวมของชาติการวางแผนการศึกษาในด้านรายละเอียด เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ และในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ทุกระดับภาระรับผิดชอบการตัดสินใจระดับนี้ตกอยู่กับเจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียนศึกษาธิการจังหวัด และบุคลากรฝ่ายระดับการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด โดยมีศึกษานิเทศก์เป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการ

3) ระดับล่างสุด ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติการหรือฝ่ายปฏิบัติการทุกคนนั้นเอง คือรวมทั้งครู เจ้าหน้าที่ และพนักงานต่างๆ การตัดสินใจของบุคลากรระดับนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการสายอาชีพของผู้ปฏิบัติแต่ละคน และต้องใช้เทคนิคในการทำงานมาประกอบกัน จึงจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง

โดยสรุปแล้วระดับของการตัดสินใจมี 3 ระดับ คือ ระดับสูง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปรัชญา วัตถุประสงค์และนโยบาย ระดับกลาง เป็นการตัดสินใจที่มุ่งสนองปรัชญาวัตถุประสงค์ ระดับต่ำหรือระดับล่างก็คือผู้ปฏิบัติสนองรับปรัชญาวัตถุประสงค์และนโยบาย ให้สัมฤทธิ์ผลมากที่สุด

2.3.9 เทคนิคการตัดสินใจ

เทคนิคในการตัดสินใจที่ผู้บริหารหรือผู้นำ นำมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่ง ประยูร ศรีประสาธน์ และคนอื่นๆ (2545, หน้า 273-274) ได้กล่าวถึงไว้ว่ามีหลายรูปแบบ แต่ที่น่าสนใจ มี 2 รูปแบบ คือ

1) เทคนิคเดลฟี เป็นเทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม ที่มีการระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ฝ่าย โดยที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นไม่มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงแสดงความเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องเกรงใจกัน ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถพัฒนาทางเลือกต่างๆ ให้ได้มากที่สุดและความน่าจะเป็นไปได้ หลังจากนั้นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะเสนอความเห็นโดยไม่ต้องลงชื่ออีกครั้ง ขั้นต่อมาคือการสรุปข้อคิดเห็นในทางเลือกที่มีผู้เสนอไว้ในแต่ละทาง ผู้ที่เห็นด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

และไม่เห็นด้วยมีเหตุผลอย่างไร ให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะทราบและจัดให้มีการจัดลำดับความสำคัญ และขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง กระบวนการนี้จะทำซ้ำๆ อีกหลายครั้ง ก่อนที่ผู้บริหารจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปตัดสินใจ

2) เทคนิคนอมินัลกรุ๊ป เป็นเทคนิคการตัดสินใจที่นักจิตวิทยาสังคมนิยมใช้ เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ขณะที่ประชุมอยู่นั้น ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตปัญหาให้สมาชิกแต่ละคนเขียนความเห็นและทางเลือกที่คิดว่าน่าจะเป็นไปได้ โดยไม่ต้องลงชื่อแล้ว จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนอภิปรายข้อดี ข้อเสีย เพื่อให้เกิดความกระจ่างแล้ว จึงหาค่าเฉลี่ยของแต่ละอันดับซึ่งสมาชิกแต่ละคนก็เห็นด้วย และได้ข้อสรุปร่วมกันแต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารอาจจะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยก็ได้

เทคนิคการตัดสินใจทั้งสองวิธีนี้ อาจจะมีบุคคลในองค์การที่ไม่เห็นด้วย เพราะมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ใช้เวลามาก โดยเฉพาะเทคนิคเดลฟี แต่ปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคการตัดสินใจดังกล่าว ไปใช้ในภาครัฐและธุรกิจเอกชน เช่น บริษัทผลิตเครื่องบินจำหน่ายในสหรัฐอเมริกา เพราะสามารถคาดการณ์อนาคตได้ เนื่องจากได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสามารถวางแผนดำเนินการป้องกันและแก้ปัญหาต่อผลกระทบทั้งนโยบายด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้เป็นอย่างดี

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ธานี กาทอง (2530, หน้า 130) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน พบว่าในด้านที่ปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีที่ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้บริหารใช้วิธีที่ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในด้านบริหารการศึกษาด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ/การเงิน อาคารสถานที่ ส่วนในด้านความคาดหวังผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีที่ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารบุคลากร และใช้วิธีที่ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกันในการบริหารด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ/การเงิน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

การเปรียบความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการตัดสินใจในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริงและตามที่คาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมทั้ง 3 ขนาด ลำดับที่ 1 คือ ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการที่ล่าช้าและมีระเบียบกฎเกณฑ์มาก สำหรับปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลนอกโรงเรียน แต่ปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดเล็ก คือปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลจากผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชกุล (2530, หน้า 106) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในงานกิจการนักเรียน และงานวิชาการมากที่สุดตามลำดับ และต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ชุมชนน้อยที่สุดตามลำดับ จึงปรากฏว่าในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

พิมลพรรณ บุญมุสิก (2534, หน้า 182) ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ด้วยวิธีการประชุมอภิปรายปัญหา การประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีการอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในการบริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการและงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการกับงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจ คือ นโยบายวิธีการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลในการตัดสินใจผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครอง และมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

โกศล สุวรรณมณี (2534, หน้า 120) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1) แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ต่างสอดคล้องกันโดยรวมว่า ผู้บริหารตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง ส่วนที่ควรปฏิบัติ คือผู้บริหารควรตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจ

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติตามทัศนะของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารตามทัศนะของครู–อาจารย์ในโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนที่ควรปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารตามทัศนะของครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครู-อาจารย์ ไม่ประสงค์ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกกรณี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่าภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ครู-อาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเกิดผลอันพึงปรารถนา เพราะผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจเพียงลำพังได้ สิ่งที่ควรคำนึง 2 ประการ คือ ความรู้ความชำนาญของครู-อาจารย์ในเรื่องนั้นๆ และผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการตัดสินใจทั้งด้านส่วนตัวของครู-อาจารย์ และองค์การ ซึ่งจะทำให้เต็มใจเข้าไปมีส่วนร่วม

จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2534, หน้า 147) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงพบว่า ลักษณะการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาทั้ง 6 งาน โดยรวมพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่มีความสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ทุกงาน จะมีเพียงงานธุรการ/การเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบต่างๆ เท่านั้นที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

พวงเพชร วัชรอยู่ (2535, หน้า 151) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีโดยทั่วไปตัดสินใจแบบปรึกษาหารือโดยหารือกับอาจารย์เป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ การตัดสินใจในแต่ละภารกิจนั้น หัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมที่ร่วมมือแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า "การตัดสินใจแต่ละภารกิจหัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีมีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน คืออายุราชการ ประสบการณ์ของการเป็นหัวหน้าภาค และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมีระดับการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ขัดแย้งกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชามีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกันจะมีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ต่างกัน"หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันและมีประสบการณ์ที่ต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีประสบการณ์เป็นหัวหน้าภาควิชามานาน จะตัดสินใจ โดยการมีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาคที่มีลักษณะตรงกันข้าม"

เจษฎา อึ้งเจริญ (2537, หน้า 164-165) ได้ศึกษา สภาพการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ มีความต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมาก ฉะนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มูราตะ (Murata, 1985, p. 10) ได้ทำการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทยเมื่อเดือนมกราคม 1985 โดยศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับอุปสรรคของการบริหารงานโรงเรียนที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวทางที่จะปรับปรุงสภาพเหล่านั้นควรจะดำเนินการอย่างไร กลุ่มตัวอย่างที่สอบถาม ได้แก่ กลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับงานประเภทต่างๆ ดังนี้ คือ งบประมาณ ครู หลักสูตร นักเรียน และการจัดการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ (85.5%) ชี้ว่า พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนกลุ่มที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังคงมีความเห็นว่าพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะทำให้งานมีประสิทธิผล

สโตว์ (Stowe, 1993, p. 3423-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างครูที่มีระดับตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันกับความพึงพอใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจ เป็นตัวแปรที่จะบอกให้ทราบว่าครูจะเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

รวมทั้งระดับของการเข้ามามีส่วนร่วม และยังพบว่า ครูไม่กระตือรือร้นที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แต่ครูมีความสนใจในเรื่องของโครงสร้างมากกว่าการจัดการหรือการบริหาร

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะต้องอาศัยข้อมูลที่ครอบคลุม และผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงต่างๆ จะต้องให้ครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน องค์การ และสภาพปัญหา ซึ่งจะทำให้ลดปัญหาการต่อต้าน เกิดความร่วมมือร่วมใจในหน่วยงานมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานและภารกิจที่ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในวิธีการตัดสินใจที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตัดสินใจ 7 วิธี ของแทนเนน บวม และ ชมิดท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 164) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำและจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

การตัดสินใจวิธีที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

การตัดสินใจวิธีที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมงานยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ

การตัดสินใจวิธีที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ

การตัดสินใจวิธีที่ 4 ผู้บริหารเป็นเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

การตัดสินใจวิธีที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำเพื่อจะไปตัดสินใจเอง

การตัดสินใจวิธีที่ 6 ผู้บริหารผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

การตัดสินใจวิธีที่ 7 ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม