



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานการประถมศึกษาระดับจังหวัด

ตามโครงสร้างและระบบบริหารงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นหน่วยงานบริหารงานการประถมศึกษาในระดับจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่บังคับบัญชาควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงาน - การประถมศึกษาจังหวัด นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้ปฏิบัติงานในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) กับอนุกรรมการและเลขานุการของ อ.ก.ค. จังหวัดอีกด้วย

ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นตำแหน่งข้าราชการครูซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 30 (ก) (14) ซึ่งกำหนดให้ มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาที่ไม่สังกัดโรงเรียน วิทยาลัย หรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นตำแหน่งในการบริหารงานตามกฎหมาย ก.ค.ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2525 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู กำหนดให้ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 6 ระดับ 7 หรือระดับ 8 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.กำหนดและจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ. 2528 กำหนดให้ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา การวางแผนงาน การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณการบริหารงานการเงินและงบประมาณ การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการ ประเมินผลการจัดการศึกษาในความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับด้านคุณวุฒิ

ทางการศึกษาไว้อย่างอย่างต่ำระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ความรู้ความสามารถที่ต้องการ กำหนดไว้หลายประการ ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในวิชาการศึกษา อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่

2. มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการบริหารงาน การประถมศึกษา รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่

3. มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับแผนการศึกษาชาติ นโยบายทางการศึกษาและ แผนพัฒนาการศึกษา ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการประถมศึกษาและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. มีความสามารถในการบริหารการศึกษาและการประถมศึกษา อันได้แก่ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน ตลอดจนการปกครองบังคับบัญชาอย่างเหมาะสมแก่การ ปฏิบัติหน้าที่

5. มีความรู้ความ เข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล

6. มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

7. มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหาร อาคารสถานที่และอย่างอื่นที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่

8. มีความรู้ความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ในหน้าที่

9. มีความรู้ความ เข้าใจในนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะทางการศึกษาและ บัญชาการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานใน หน้าที่

10. มีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่

สำหรับวิธีการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัด ได้กำหนดวิธีการไว้ในพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้ง ทั้งนี้ โดยการนำเสนอของเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในระยะแรก

ของการโอนงานการประถมศึกษาให้มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประจำบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และ โรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2523 กำหนดให้หัวหน้าส่วนการศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดไปก่อนไม่เกินหนึ่งปีนับจากวันโอน สำหรับการสรรหาบุคคลที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในครั้งแรกนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกและแบบประเมินการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาในคราวประชุมครั้งที่ 5/2524 เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2524 ที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติ

1. การเสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นหน้าที่ของเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้เสนอให้คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะขอรับฟังความเห็นชอบของผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนของผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
3. ความเห็นที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดจะใช้ในการพิจารณา เสนอนั้น ให้ใช้ตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอ โดยที่หลักเกณฑ์ตามแบบประเมินการปฏิบัติงาน 10 ข้อ และให้เสนอเป็นรายงานลับมาที่เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
4. คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มีสิทธิที่จะเสนอบุคคลอื่นที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งและที่เห็นว่าเหมาะสมให้เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติประกอบการพิจารณาได้

เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการตามมติที่กล่าวแล้วข้างต้น ผลปรากฏว่าสามารถแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติถูกต้องและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

ได้รวม 59 จังหวัด ส่วนตำแหน่งที่เหลือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลที่จะเสนอขอรับความเห็นชอบในการแต่งตั้ง ให้คำรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยการคัดเลือกด้วยการสอบข้อเขียน ประเมินผล การปฏิบัติงานและประสบการณ์และอบรมเข้ม แล้วจัดลำดับที่ตามผลของคะแนนเข้มบัญชีไว้ ครวละสองปี สำหรับการนำเสนอขอรับความเห็นชอบต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะนำเสนอตามลำดับที่เข้มบัญชีไว้ วิธีการนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ใช้ในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันรวมแล้ว 4 รุ่น

จากสภาพของตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จะพบว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดให้มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ทั้งในฐานะผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและเลขานุการ ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (ทปจ.) และ อ.ก.ค.จังหวัด ซึ่งได้กำหนดภารกิจ ไว้มากมายหลายประการ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดผลดีในการบริหารงาน จึงต้องมีสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเป็นหน่วยงานปฏิบัติตามภารกิจของตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทั้งสอง สถานะ โดยได้แบ่งงานตามภารกิจออกเป็น 5 ฝ่าย กับ 1 หน่วย ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในด้าน ต่าง ๆ เพื่อให้บริการและส่งเสริมงานฝ่ายอื่น ๆ คำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพแบ่งเป็น 3 กลุ่มงาน ดังนี้

1.1 งานธุรการ รับผิดชอบในการดำเนินงานการ รับ - ส่ง เอกสารราชการ การออกเลขหนังสือ จัดทำทะเบียน การเก็บรักษา การยืม การทำลายเอกสารทุกประเภท การ จัดทำคำสั่งมอบหมายงาน การจัดและดูแลอาคารสถานที่ จัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดระบบรักษาความปลอดภัย ให้บริการด้านการถ่ายเอกสาร การพิมพ์ การอัดสำเนา การ ควบคุมการใช้ยานพาหนะและควบคุมการลง เวลาปฏิบัติงานราชการ

1.2 งานสวัสดิการและการประสานงาน คำเนินการเกี่ยวกับการจัดประชุม โดยทั่วไปของสำนักงาน การจัดบริการค่านสวัสดิการให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างในสังกัด สปจ. สปอ./ก. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน เช่น สวัสดิการร้านค้า สวัสดิการออมทรัพย์เพื่อการกู้ยืม

สวัสดิการครูสภา สมาชิกภาพนิกายสงเคราะห์ การประกันชีวิตหมู่ รับผิดชอบดำเนินงาน โครงการพิเศษ ให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น การจัดกิจกรรมพิเศษ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับหน้าที่ของ สปจ. ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การจัดตั้งและการยุบเลิกโรงเรียน การออกใบสุทธิที่เกิน 10 ปี รวมทั้งการพิจารณาขอเครื่องหมายตอบแทน ใบอนุโมทนาบัตร โล่ สิ่งตอบแทนอย่างอื่นและการตอบขอบคุณผู้มีอุปการะคุณ การเลือกตั้งผู้แทนในองค์กรคณะบุคคล ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบกลุ่มโรงเรียน ระเบียบครูสภา

1.3 งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวมติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการศึกษาและการประถมศึกษาจากสื่อสารทุกชนิด เพื่อรายงานผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทราบและพิจารณาการผลิตรายการวิทยุและโทรทัศน์ในโอกาสต่าง ๆ และจัดทำเอกสารข่าวเพื่อเผยแพร่กิจกรรมของ สปช. สปจ. ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาติดต่อ

2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีข้าราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบ 2 ประเภท คือ ข้าราชการครูกับข้าราชการพลเรือน และยังมีบุคลากรอื่นอีก เช่น ลูกจ้างประจำ ผู้ช่วยครูและครูช่วยสอน ใต้แบ่งความรับผิดชอบออกเป็นลักษณะกลุ่มงาน 4 กลุ่มงานคือ

2.1 งานอัตรากำลัง รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ การสำรวจและจัดทำสถิติข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ การสำรวจและจัดทำสถิติข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้าง เพื่อจัดสรรและควบคุมการใช้ตำแหน่ง การขอกำหนดตำแหน่งใหม่ ขอปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเงินเดือน ตำแหน่งเพื่อแต่งตั้ง หรือเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการ พิจารณาเรื่องการรับโอน หรือบรรจุกลับ เข้ารับราชการในสังกัด ดำเนินการจัดประชุม อ.ก.ค.จังหวัด และคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) โดยจัดทำเอกสารการประชุม นำเสนอเรื่องและชี้แจงข้อที่ประชุม และจัดทำรายงานการประชุม

2.2 งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง รับผิดชอบดำเนินการหรือร่วมกับหน่วยงานอื่นในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ หรือเพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการและลูกจ้างเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการบรรจุแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกได้ รวมทั้งขอให้ผู้สอบแข่งขันได้ในจังหวัดอื่น หรือ ก.พ. เจริญบรรจุเข้ารับราชการให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุใหม่พ้นจากการทดลองปฏิบัติราชการหรือออกจากราชการในกรณีที่ไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติที่ใช้ในการสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและตรวจสอบประวัติความประพฤติของข้าราชการบรรจุใหม่ ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้ง โอน ขอบบรรจุกลับเข้ารับราชการของข้าราชการครูที่รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 6 ลงมา ข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ระดับ 4 ลงมา และเสนอเรื่องการแต่งตั้ง(ย้าย) ข้าราชการระหว่างจังหวัด เลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูที่รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป ข้าราชการพลเรือนระดับ 5 ขึ้นไป ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติดำเนินการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการของข้าราชการและลูกจ้างในสังกัด และให้ข้าราชการรักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่ง และการให้ผู้ช่วยครู ครูช่วยสอนหันหน้าที่

2.3 งานบำเหน็จความชอบและบำนาญ รับผิดชอบดำเนินงานเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนระดับเงินเดือน ข้าราชการครูที่รับเงินเดือนระดับ 6 ลงมา ข้าราชการพลเรือนระดับ 4 ลงมา และลูกจ้างประจำ รวมทั้งการจัดทำรายละเอียดข้อมูลของข้าราชการครูที่รับเงินเดือนระดับ 7 ขึ้นไป และข้าราชการพลเรือนระดับ 5 ขึ้นไป นำเสนอ สบช. พิจารณาการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการครูที่เกษียณอายุราชการ การจัดทำบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำ ประจำปีงบประมาณและเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมในกรณีต่าง ๆ หรือจัดทำให้เป็นปัจจุบัน ติดต่อบริษัทประกันชีวิต และกรมบัญชีกลางในการจัดทำ ตรวจสอบบัญชีถือจ่าย และแจ้งยอดเงินเหลือจ่าย-ประจำปีเดือน

2.4 งานทะเบียนประวัติ รับผิดชอบดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำ ควบคุม เก็บรักษา และแก้ไขเปลี่ยนแปลงทะเบียนประวัติและ ก.พ.7 ข้าราชการและลูกจ้างให้ เป็นปัจจุบัน การออกบัตรประจำตัวและหนังสือรับรองต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง ในสังกัดการขอแก้ไข วัน เดือน ปีเกิดของข้าราชการและลูกจ้าง การลาทุกประเภท ยกเว้นการลาศึกษาต่อ การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร การเกษียณอายุของข้าราชการและ ลูกจ้าง การขอพระราชทานเพลิงศพ

3. ฝ่ายการเงินและพัสดุ ให้ความรู้และความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในด้าน การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ในความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดโดย แบ่งความรับผิดชอบออกเป็นกลุ่มงาน 3 กลุ่ม ดังนี้

3.1 งานการเงิน รับผิดชอบในการรับ - จ่ายเงินทุกประเภท โดยดำเนินการรับเงินสด เช็ค การเก็บรักษาเงินคงเหลือประจำวัน การโอนเงินไปจ่ายทางธนาคาร การเบิกจ่ายเงินงบประมาณผูกพันรายจ่าย เงินงบกลาง เงินนอกงบประมาณ และเงิน โครงการพัฒนาตามข้อเสนอของ ส.ส.การจัดทำเรื่องขอรับเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินค่าเช่า บ้านข้าราชการไปยัง สปช.เพื่อพิจารณาต่อไป ตลอดจนการขอคืนเงินไว้เบิกเหลื่อมปี เงินทุนหมุนเวียนเพื่อซื้อขายผ่อนส่งรถจักรยานยนต์แก่ข้าราชการ และเงินยืมกระทรวงราชการ ตรวจสอบและดำเนินการเบิกจ่ายเงินหมวดต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานย่อย เช่น ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าใช้สอย ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ค่าตอบแทนและค่าสาธารณูปโภค

3.2 งานบัญชี รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและทะเบียน ที่เกี่ยวกับการเงินทุกประเภท ตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับบัญชีและทะเบียนคุม จัดทำ ทะเบียนคุมเงินจัดสรร จัดทำบัญชีเงินกองทุนหมุนเวียน ฯลฯ และตรวจสอบยื่นยื่นยอดเงินฝาก ธนาคารและคลังจังหวัด ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีแก่ สปอ./ก.และ - โรงเรียนในสังกัด

3.3 งานพัสดุ รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุทุกประเภท เช่น การจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง ซึ่งวัสดุครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างโดยวิธีต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบการพัสดุ จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ บัญชีวัสดุ ให้เป็นปัจจุบันและควบคุมการเบิกจ่าย การเก็บรักษาดูแลซ่อมแซมบำรุงรักษาและการจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ ควบคุมตรวจสอบงานก่อสร้างและการ

และการเปลี่ยนแปลงรายการการก่อสร้าง รายการวัสดุครุภัณฑ์ เรื่องการขอใช้ที่ราชพัสดุ การรื้อถอนสิ่งปลูกสร้าง โดยติดต่อบริษัทเอกชนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการพัสดุให้แก่ สปอ./ก.และโรงเรียน โดยการผลิตเอกสารหรือให้การอบรม

4. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผน การจัดตั้งงบประมาณ การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลทางการศึกษาเพื่อใช้ประกอบการพัฒนางาน แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่มคือ

4.1 งานแผนและโครงการ รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการศึกษานโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สปช. แผนพัฒนาจังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นนโยบายของ สปจ.ร่างนโยบายและแผนเสนอ กบจ.เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนการดำเนินการและดำเนินการประสานงานโครงการพิเศษและโครงการที่เกี่ยวข้องกับ สปช.,สปจ.

4.2 งานงบประมาณ รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับด้านการขอตั้งงบประมาณประจำปีทั้ง 4 แผนงาน (แผนงานการบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา) จัดสรรงบประมาณประจำปีทุกแผนงานและโครงการ จัดทำรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานทุกแผนงานและโครงการ รวมทั้งการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายเงินตามวงเงินงบประมาณ

4.3 งานข้อมูลสถิติและรายงาน รับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลสถิติการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลสถิติอื่นที่เกี่ยวข้อง การจัดทำรายงานการศึกษาประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ

5. ฝ่ายพัฒนาบุคคล ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการส่งเสริมวิษยะฐานะของข้าราชการ การฝึกอบรมและให้คำแนะนำสมรรถภาพ คุณธรรมจริยธรรม วิสัยของข้าราชการและการดำเนินการทางวินัยด้วย แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 2 กลุ่มคือ

5.1 งานฝึกอบรมและข้าราชการลาศึกษา รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมวิษยะฐานะของข้าราชการโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนาข้าราชการในสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การจัดประชุมให้ข้าราชการบรรจุใหม่ การส่งเสริมให้ครู วิทยากรและผู้ช่วยครูหรือครูประจำการที่มีวุฒิตำได้ศึกษาค้นคว้าพัฒนา ดำเนินการเกี่ยวกับงานข้าราชการ

ลาศึกษาต่อ ที่อบรม และดูงาน รวมถึงการพิจารณาให้ข้าราชการไปร่วมในการประชุม อบรม
สัมมนาที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัดศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดโครงการ
หรือกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ

5.2 งานวินัยและนิติการ รับผิดชอบในการดำเนินการด้านให้คำปรึกษาแนะนำ
ความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานข้าราชการและลูกจ้างใน
สังกัด รับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนและสอบสวนข้อเท็จจริงกรณีข้าราชการถูกลงโทษว่า
กระทำผิดวินัยและดำเนินการสอบสวนทางวินัยกรณีผู้ถูกลงโทษจริง ยกรวบรวมข้อเท็จจริงและ
พยานหลักฐานเพื่อดำเนินการทางคดีแพ่งและอาชญากรรมที่ สปช. เป็นผู้เสียหายหรือตกเป็นจำเลย
หรือมีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำนิติกรรมหรือเอกสารที่มีผลผูกพันทางกฎหมายซึ่ง สปช. มีส่วน
เกี่ยวข้องเช่น สัญญาซื้อขาย สัญญาจ้าง สัญญาข้าราชการลาศึกษาต่อ สัญญาทำประกัน หนังสือ
รับสภาพหนี้ หนังสือมอบอำนาจการบอกเลิกสัญญา ฯลฯ

6. หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ใ้หม่ค้ำประกันและรับผิดชอบ
การปฏิบัติงานในด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาตาม
หลักสูตร ภายในเขตจังหวัดโดยแบ่งกลุ่มงานเพื่อปฏิบัติงานภายในเป็น 4 ฝ่ายคือ

6.1 ฝ่ายพัฒนางานวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนิเทศ
การเรียนการสอน การวิเคราะห์วิจัยการจัดการเรียนการสอนและงานต่อไป

6.1.1 งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา มีขอบข่าย
เกี่ยวกับการวางแผนและดำเนินการเปิดชั้นเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประชุมสัมมนาเกี่ยว
กับการเรียนการสอน การผลิตจัดหาและพัฒนาสื่อและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

6.1.2 พัฒนาระบบการจัดการประเมินผลหรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา
มีขอบข่ายเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์วิจัยเอกสารหลักสูตรเพื่อปรับปรุง
ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

6.1.3 งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา มีขอบข่ายงาน
เกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้า แนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์

การผลิตเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง การจัดพิมพ์และผลิตสื่อการเรียนการสอนและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

6.1.4 งานพัฒนาหลักสูตรระดับประถมศึกษา มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการศึกษา ได้แก่ รวบรวมวิเคราะห์วิจัยเอกสารหลักสูตรศึกษาปัญหาความต้องการของท้องถิ่น เพื่อปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องหรือจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียน

6.1.5 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง มีงานเฉพาะแนวใหม่โรงเรียน งานพัฒนาประชาธิปไตย โครงการสหกรณ์โรงเรียน โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ 5 กลุ่มประสบการณ์ โครงการ กศ.พช.

6.2 ฝ่ายพัฒนาการนิเทศการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติการนิเทศการเรียนการสอน การวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาและงานต่อไปนี้

6.2.1 งานพัฒนารูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศการศึกษา มีขอบข่ายเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร รวบรวมข้อมูล วางแผนพัฒนารูปแบบ เทคนิควิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศการศึกษา ประสานงานการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ทดลองใช้และเผยแพร่

6.2.2 งานพัฒนาการนิเทศการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์ มีขอบข่ายการศึกษา ได้แก่ วิเคราะห์วิจัยการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ผลิตเอกสารและเผยแพร่วิธีการให้กับผู้เกี่ยวข้อง

6.2.3 งานสนับสนุนการนิเทศการศึกษาแก่ คณ.สพอ./ก. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการสาธิตการนิเทศการศึกษา ให้คำแนะนำ เสนอแหล่งวิชาการ ให้และบริการสื่อต้นแบบหรือเครื่องมือ

6.2.4 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายงานการนิเทศภายใน การนิเทศทางไกล โครงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่ออาหารกลางวัน โครงการนักร้องขยายการศึกษาภาคบังคับ

6.3 ฝ่ายวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ การนิเทศการเรียนการสอน การวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษาและงานต่อไปนี้

6.3.1 งานระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพจากฝ่ายต่าง ๆ และส่วนที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์จัดทำ สารสนเทศ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร

6.3.2 จัดทำแผนพัฒนางานวิชาการและการนิเทศการศึกษา มีขอบข่ายงาน เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการทางด้านการจัดการเรียนการสอน และนิเทศการศึกษา วิเคราะห์สาเหตุ ทางเลือก วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินการ ประสานงานกับฝ่ายแผนและงบประมาณ จัดทำรายละเอียดโครงการและงบประมาณด้านวิชาการ และการนิเทศการศึกษา เพื่อประสานและรวมเป็นแผนของ ฝปจ.

6.3.3 งานวิเคราะห์วิจัย มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัยระดับก่อน ประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา การบริหารงานทางวิชาการ รวบรวมเอกสารผลงาน- การวิจัยทางการศึกษา ให้คำแนะนำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัย

6.3.4 งานทดสอบ วัดและประเมินผล มีขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำ- เครื่องมือวัดผลประเมินผลการศึกษา จัดเอกสารวิชาการเผยแพร่แนวคิดและความรู้เกี่ยวกับ การวัดผลประเมินผล จัดทำข้อสอบประเภทต่าง ๆ ทุกกลุ่มประสบการณ์ ให้บริการเกี่ยวกับการ วัดผลประเมินผลและเครื่องมือ

6.3.5 งานพัฒนามาตรฐานการศึกษา มีขอบข่ายเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับประถมศึกษา และจัดทำเกณฑ์ มาตรฐานประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ประสานงานและส่งเสริม โรงเรียนให้ปฏิบัติได้มาตรฐาน

6.3.6 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง มีโครงการประเมินผลทางการศึกษา โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

6.4 ฝ่ายบริการทางการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติการณ์เทศ การเรียนการสอน การวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนและงานต่อไปนี้

6.4.1 งานผลิตจัดหาสื่อ เครื่องมือการเรียนการสอน การบริหารและการ นิเทศ มีขอบข่ายเกี่ยวกับวิเคราะห์ปัญหาความต้องการในการใช้สื่อและเครื่องมือ ประสานงาน

การรวบรวมสื่อและเครื่องมือต้นแบบที่ตรงกับปัญหาความต้องการ จัดการผลิตสื่อหรือเครื่องมือ และเอกสารคู่มือการใช้ ให้บริการสื่อและเครื่องมือแก่ ฝปอ./ก. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

6.4.2 งานบริการและเผยแพร่สื่อ เครื่องมือการเรียนการสอนและการนิเทศ มีขอบข่ายเกี่ยวกับการบริการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสื่อและเครื่องมือตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ ให้คำแนะนำการใช้และผลิตสื่อ เครื่องมือและนวัตกรรมทางการศึกษา

6.4.3 งานวิจัยสื่อการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์มีขอบข่ายเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตร ปัญหาของการใช้สื่อ จัดทำสื่อต้นแบบและเผยแพร่ จัดทำคู่มือการใช้

6.4.4 งานห้องสมุดสื่อและส่งเสริมการจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ มีขอบข่ายเกี่ยวกับการจัดระบบห้องสมุดสื่อใน ฝปจ. ด้านจัดเก็บรักษาและการให้บริการ ให้คำปรึกษา ในการจัดห้องสมุดหรือมุมหนังสือของโรงเรียน ประสานให้มีการผลิตหนังสือสำหรับ เด็กและเผยแพร่ผลงาน

6.4.5 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้องประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านการบริหารงานวิชาการ การนิเทศและการเรียนการสอน งานกลุ่มโรงเรียน

นอกจากภารกิจที่นำมากล่าวข้างต้นแล้ว หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยังต้องได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการและการพัฒนาคุณภาพของ บุคลากร

จากภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด งานของคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัด งานของ อ.ก.ค.จังหวัด ที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดต้องรับผิดชอบ ในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจำเป็นจะต้อง ดำเนินการตัดสินใจสั่งการให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอน กระบวนการของการตัดสินใจ โดยใช้ ภารกิจราชการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่องานตามภารกิจ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

โดยทั่วไปแล้วเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนจะต้องทำการตัดสินใจ ซึ่งจะกระทำโดยผู้ใดหรือไม่ก็ตามแต่ก็จะต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการนั้น การตัดสินใจดูเหมือนว่าจะเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุกเรื่องทุกกรณี เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารและการควบคุมงาน ซึ่งทุกขั้นตอนที่กล่าวแล้วจำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ (วุฒิชัย จานงศ์, 2523)

การตัดสินใจเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร (Process of Administrative) และเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของนักบริหาร ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารดำเนินการไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สงทงศ์ เกษมสิน 2526) การตัดสินใจถือเป็นเครื่องมือของนักบริหารในอันที่จะจัดสรร เปลี่ยนแปลงทรัพยากร ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจก็คือการบริหารนั่นเอง กล่าวคือ การบริหารจะต้องประกอบไปด้วยขบวนการการตัดสินใจ ตั้งแต่ระดับหรือขั้นของการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการบริหาร ขึ้นของการวางแผนและประสานในการดำเนินงาน จนกระทั่งถึงขั้นของการปฏิบัติงาน ทุกระดับชั้นดังกล่าวจะต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหาร (พงษ์สิทธิ์ ศรีสมุทรย์และชลิตา ศรมณี, 2526) การตัดสินใจถือว่าเป็นงานหนึ่งในสี่อย่างของพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งมีองค์ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญและสำคัญส่วนดังต่อไปนี้คือ การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ 50 % การตัดสินใจ 30 % การดำเนินงาน 15 % และตำแหน่งหน้าที่ 5 % จึงถือได้ว่าการตัดสินใจเป็นคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร กลุ่มอื่นหรือคณะอื่นในองค์การเดียวกัน มิได้ถือได้ว่าเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย แต่เป็นผู้ให้การตัดสินใจร่วมกันก่อนที่จะเสนอการตัดสินใจให้กับผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาเป็นกลุ่มสุดท้าย (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) การตัดสินใจไม่เพียงเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำของบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นข้อกำหนดอย่างหนึ่งของความเอื้อรอดขององค์การอีกด้วย (สมยศ นาวิการ, 2526) ไนมอนและบาร์นาร์ด (Simon and Barnard, 1975) ได้ทำการศึกษากระบวนการตัดสินใจในองค์การพบว่า "งานการตัดสินใจกระทำครอบคลุมงานทุกอย่างในองค์การและมีความสำคัญเท่าเทียมกับงานของการลงมือกระทำ ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วงานทั้งสองประเภทนี้มีความผูกพันซึ่งกันและกัน" เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหารใช้เวลาสวนมากไปกับการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเหล่านั้นที่ตัดสินใจว่าจะอะไร

อะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ สำหรับเรื่องของการบริหารผู้บริหารมักต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงานและการควบคุม จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจทุกเรื่องภายในองค์การ การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหาร เพราะหากตัดสินใจผิดพลาดนั้นหมายถึงอนาคตขององค์การ (กิติมา ปรีดีติลก, 2529)

สรุปแล้วการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติในองค์การ หากกระทำการตัดสินใจผิดพลาดไปอาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ เมื่อการตัดสินใจมีความสำคัญถึงเพียงนี้ การดำเนินการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังให้มาก โดยต้องแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอ และทันสมัยก่อนที่จะลงมือตัดสินใจ เพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องตรงตามสภาพที่เป็นจริงทันตามเวลาและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น

ความหมายของการตัดสินใจ

ผู้ที่เป็นนักการศึกษาและนักบริหารหลายคน ได้ให้ความหมายของคำว่า การตัดสินใจ ไว้ในลักษณะคล้ายคลึงกัน ที่สำคัญดังนี้

ภิญโญ ธาร (2519) ได้กล่าวไว้ว่า "การตัดสินใจหมายถึงการเลือกทางเลือกหนึ่งจากจำนวนทางเลือกที่มีเป็นอันมาก แล้วดำเนินการตามทางเลือกนั้นโดยมีเหตุผลที่สนับสนุนเพียงพอคือ เหตุผลด้านค่านิยมหรือคุณธรรมกับเหตุผลด้านข้อมูลหรือข้อเท็จจริง"

กิติมา ปรีดีติลก (2529) กล่าวได้ว่า "การตัดสินใจหมายถึงการเลือกซึ่งถือเอาเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องมือตัดสินใจ จากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกหากมีทางเลือกมากเท่าไรก็ยิ่งช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจที่ที่สุด"

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ได้กล่าวได้ว่า "การตัดสินใจคือการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจากสิ่งหรือทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง"

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523) ได้กล่าวไว้ว่า "การตัดสินใจหมายถึงการเลือกทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทางหรือมากกว่า"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า "การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) คือการขังใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ "

ก้องเกียรติ โภคาสว่างการ (2531) ได้กล่าวไว้ว่า "การตัดสินใจคือการใช้
พิจารณาเพื่อเลือกทางใดทางหนึ่งระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยปกติแล้วการตัดสินใจ
มักมีใช้การเลือกระหว่างสิ่งที่ถูกและผิดซึ่งเราจะเห็นข้อแตกต่างได้ชัด"

วิลเลียม เจ. กอร์ (William J. Gore, 1964) กล่าวไว้ว่า "การวินิจฉัย
สั่งการหมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้"

จากคำกล่าวและข้อคิดเห็นของนักบริหารและนักการศึกษาที่กล่าวแล้วไว้ให้ความ
หมายของการตัดสินใจดังกล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจหมายถึงการเลือกทางปฏิบัติที่
เห็นว่าดีที่สุดและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจจึงต้อง
มีการขังใจ การไตร่ตรอง การวินิจฉัย การค้นหาวิธีการและทางเลือกจากหลาย ๆ ทาง
เพื่อไปสู่ทางเลือกที่ดีที่สุดดังที่ ฉิมพรานชัย จอมเทศ (2516) ได้กล่าวไว้ว่า "เหตุผลกรรมการ
ตัดสินใจของมนุษย์จะต้องประกอบด้วยข่าวสารข้อมูลความจริง (Fact) กับค่านิยม
(Value) ของคน "

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจในองค์การใด ๆ ของผู้บริหารนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง
ประกอบกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปวิธีการตัดสินใจก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย เพื่อให้ผลของการ
ตัดสินใจสอดคล้องกับสภาพของความเป็นจริงของแต่ละสถานการณ์ได้มีท่านผู้รู้อธิบายถึงการ
จัดประเภทของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถพิจารณาได้เป็น 2 -
ประเภทที่แตกต่างกันคือ การตัดสินใจประเภทที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programed Decision)
เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติซึ่งเป็นงานประจำขององค์การ ทำการตัดสินใจได้ง่าย
เพราะอาศัยกฎเกณฑ์ระเบียบแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วกับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
(Non Programed Decision) เป็นการตัดสินใจนอกเหนืองานประจำหรือปัญหาที่ไม่เป็น
ไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่สำหรับผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถ
เชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจเป็นสำคัญ การตัดสินใจประเภทนี้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ
ของผู้ตัดสินใจ (Simon, 1977) การตัดสินใจหากจำแนกตามกระบวนการจะได้เป็น 3
ประเภทคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย (Policy Decision) เป็นประเภทที่เป็นไป

เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ประเภทของการตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Decision) เป็นการตัดสินใจที่นำเอานโยบายไปปฏิบัติกับประเภทของการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงหรือการตัดสินใจเป็นครั้งคราว (Dale, 1973) ถ้าหากพิจารณาการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจจากลักษณะประเภทได้เป็น ประเภทการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Condition of Certainty) การตัดสินใจที่มีข้อมูลประกอบอย่างเพียงพอ ... ประเภทการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Condition of Risk) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องกระทำโดยทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละเหตุการณ์โดยอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็นเป็นเครื่องมือในการคาดเหตุการณ์ ประเภทการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Condition of Uncertainty) การตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือก ดังนั้นจึงมักจะอาศัยประสบการณ์ ทักษะทางปัญญา และสัญชาตญาณ (Stoner, 1978) การวินิจฉัยสั่งการทางบริหารอาจแยกได้เป็น 2 ประเภทคือ การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ การตัดสินใจประเภทนี้ มักเป็นงานที่ไม่ดีจะมีอยู่มากนัก เพราะเป็นการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้กับการวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก การตัดสินใจประเภทนี้แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในลักษณะโครงการหรือเกิดจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิดมาก่อนต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอย่างมาก (สรมงคล เกษมสิน, 2526) การตัดสินใจแบ่งได้เป็นสองประเภทคือ การตัดสินใจแบบโปรแกรม (Programed Decision) การตัดสินใจประเภทนี้เกิดเป็นประจำ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีกฎเกณฑ์แน่นอนกับการตัดสินใจประเภทที่ไม่มีโปรแกรม (Non Programed Decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ยังยากซับซ้อนไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัว ไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก (สทนจิตร สุคนธรักษ์, ไร่ไพเราะกัญปรีทิษฐ์) การจำแนกประเภทของการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจอาจจำแนกได้ 3 ประเภทคือ (1) การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย (2) การตัดสินใจทางการบริหาร (3) การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง กับจำแนกประเภทการตัดสินใจตามขนาดของความไม่แน่นอน (วีรารต มาเนะกิจ และเรวัติ ประเสริฐวงศ์, 2523)

ลักษณะของการตัดสินใจ

ลักษณะของการตัดสินใจที่ดีเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพและได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติได้

1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายที่หน่วยงานกำหนดไว้
2. ชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกัน
3. นำไปปฏิบัติได้
4. มีเหตุผลสามารถอธิบายได้
5. สามารถบอกผลที่คาดหวังจากการตัดสินใจได้
6. มีระยะเวลาในการดำเนินการ
7. สามารถบอกเงื่อนไขและข้อจำกัดได้ว่าการตัดสินใจนั้นจะนำไปปฏิบัติได้

ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดอย่างไร

8. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะมีผู้นำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

9. มีการคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในทางลบกล่าวคือ ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ได้สามารถหาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า

10. สามารถบอกเกณฑ์การประเมินได้ว่า จะทราบได้อย่างไรว่าการตัดสินใจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

11. มีวิธีการติดตามผลการตัดสินใจ

12. เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้ามากกว่าการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นอดีต (สถานการณ์ เศรษฐกิจ, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์)

การพิจารณาลักษณะของการตัดสินใจจากเรื่องต่าง ๆ เป็นหลักแบ่งเป็นลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การตัดสินใจในลักษณะที่มีเหตุผลหมายถึงก่อนทำการตัดสินใจต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งด้านข้อมูลที่เป็นจริง (Factual Premises) และข้อมูลเชิงคุณค่า (Value Premises)

2. การตัดสินใจที่พิจารณาในลักษณะเป็นจิตวิทยาสังคม เป็นการอาศัยความเห็นชอบและสนับสนุนจากสมาชิกในกลุ่มคำนี้ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก

3. การตัดสินใจที่พิจารณาในลักษณะโครงสร้างขององค์การเป็นส่วนรวม เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงโครงสร้างการทำงานขององค์การทั้งหมด เรื่องข้อขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การแสวงหาทางแก้ปัญหา การปรับตัวขององค์การและความสัมพันธ์ต่อเนื้องระหว่างกันในสายการติดต่อสื่อสาร

4. การตัดสินใจโดยอาศัยตัวแบบวิเคราะห์ทางพฤติกรรมศาสตร์ ดังมี

4.1 ตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ หรือตัวแบบเหตุผล (Economic Rational Model) เป็นตัวแบบที่มีหลักที่ว่า การที่คนจะเคลื่อนไหวกระทำสิ่งใดย่อมเกิดจากการเลือกวิธีต่าง ๆ ที่มีอยู่

4.2 ตัวแบบพิจารณาจากส่วนเพิ่ม (Incremental Model) เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงส่วนเพิ่มที่แตกต่างจากการตัดสินใจครั้งก่อน

4.3 ตัวแบบมิชซ์ สแกนนิ่ง (Mixed - Scanning Model) การตัดสินใจลักษณะนี้เป็นการใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลความจริงอย่างกว้าง ๆ ก่อนแล้วจึงเลือกจุดสนใจเพียงบางจุดมาพิจารณาวิเคราะห์ให้ละเอียด

4.4 ตัวแบบออปติมอล (Optimal Model) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยความรู้จากการวิจัย

5. การตัดสินใจโดยอาศัยตัวแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ยุกยักซับซ้อนและต้องอาศัยปัจจัยในการดำเนินการเป็นอันมาก (สมพรานนท์ จอมเทศ, 2516)

ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาบางอย่างโดยที่หนึ่ง สิ่งแรกที่เขาควรกระทำคือการถามตัวเองว่า ปัญหาที่มีลักษณะอย่างไร (1) ปัญหานั้นจะจัดการได้อย่างง่ายหรือไม่ (2) ปัญหานั้นจะแก้ไขโดยตัวมันเองหรือไม่ (3) เป็นปัญหาที่จะต้องตัดสินใจเองหรือไม่ (สมยศ นาวิกาน, 2525)

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการการตัดสินใจของมนุษย์มีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ กระบวนการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบนั้นมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในชีวิตประจำวันส่วนใหญ่จะอาศัยสามัญสำนึก การลองผิดลองถูก ความเคยชินหรือประสบการณ์ ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีควรจะมีขั้นตอนเพื่อเป็นเครื่องช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากที่สุด ใต้ระดับบริหารและนักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดหรือระบุปัญหา เพื่อทราบว่าปัญหาที่แท้จริงที่จะต้องทำการตัดสินใจคืออะไร ควรกำหนดให้ตรงกับต้องการ

2. การค้นหาแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ

3. รวบรวมหลักฐานที่เป็นข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหาที่จะทำการตัดสินใจ

4. กำหนดแนวทางต่าง ๆ โดยใช้หลักฐานข้อมูลข้อเท็จจริงเป็นหลักในการวิเคราะห์

5. เปรียบเทียบทางเลือกจากหลายแนวทางแล้วนำทางเลือกมาพิจารณาให้รอบคอบ

6. ตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งซึ่งเห็นว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว (กิติมา -

ปริทัศน์, 2529)

สถานการณ์ สุคนธ์พันธ์ ได้เสนอขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การระบุปัญหาที่จะต้องตัดสินใจเพื่อประมาณความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจ

โดยพิจารณาความสำคัญของปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

2. หาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นและเพียงพอ

3. การประเมินข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้โดยจะต้องตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล

4. ระบุทางเลือกในการตัดสินใจไว้มากที่สุด

5. วิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือกข้อดีข้อเสียอย่างไรแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดซึ่งเป็นทางเลือกที่มีบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็น มีเหตุผลอธิบายได้

6. นำผลของการตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติ

7. ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อคุณภาพการตัดสินใจรวมทั้งผลกระทบด้วย (สุคนธ์พันธ์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์)

เจริญแอล สุวรรณโชติ ได้สรุปขั้นตอนการตัดสินใจจากแนวคิดของ กริมเมิสท์ ไว้ว่า ลำดับขั้นของการตัดสินใจของผู้บริหารเป็น 6 ขั้นตอนคือ

- ขั้นที่ 1 ทำความรู้จักปัญหาและแยกแยะปัญหา
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์และประเมินปัญหา
- ขั้นที่ 3 สร้างรายละเอียดและมาตรฐานซึ่งสามารถนำไปสู่แก้ปัญหาได้
- ขั้นที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นที่ 5 กำหนดและเลือกข้อมูลที่ได้มาและทดสอบล่วงหน้า
- ขั้นที่ 6 จัดโปรแกรมเพื่อการติดตามผล ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรม ประเมินผล

และกระบวนการ (Daniel E. Giffiths, 1957 อ้างถึงใน เจริญแอล สุวรรณโชติ, 2519)

สุเมธ เดียวอิทร์ ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับแนววิธีการแก้ปัญหาดังนี้

1. ยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. การพิจารณาหาวิธีที่จะใช้แก้ปัญหา
4. การรวบรวมข้อมูล คุณสมบัติของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
 - (1) ต้องมีความถูกต้องแม่นยำ
 - (2) ต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วน
 - (3) ต้องทันสมัยและทันเวลาอยู่เสมอ
 - (4) ต้องมีความกระชับรัดกุม
 - (5) ต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้
5. การประเมินผลทางเลือกวิธีที่จะใช้การแก้ปัญหา
6. การตัดสินใจเลือกวิธีที่คิดว่าดีที่สุด (สุเมธ เดียวอิทร์, 2527)

ณรงค์ เกษมสิน ได้เสนอขอบบวนการตัดสินใจตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ของ

ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ซึ่งสอดคล้องกับขั้นที่กล่าวถึงดังนี้

1. การมีส่วนร่วมให้ข้อมูลเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่ข้องใจโดยพิจารณาว่า มีความมุ่งหมายอย่างไร
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อนำการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหา

4. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คิดว่าดีที่สุด เป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป (สละหงส์ เกษมสิน, 2526)

โรเบอर्ट เอ. บารอน ได้กล่าวไว้ว่าการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นกระบวนการของการแก้ปัญหาซึ่งแบ่งได้เป็นเจ็ดขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยและคัดเลือกปัญหา

ขั้นที่ 2 เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหาให้ตรงกับข้อเท็จจริง

ขั้นที่ 3 ระยะเวลาทางเลือกเพื่อให้มีทางเลือกที่เหมาะสม

ขั้นที่ 4 ประเมินทางเลือกเพื่อพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 เลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

ขั้นที่ 6 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของผลกระทบที่จะเกิดภายหลังการตัดสินใจ

ขั้นที่ 7 ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

จากแนวคิดและข้อเสนอของผู้รู้ตามที่กล่าวมาแล้วขอสรุปได้ว่ากระบวนการตัดสินใจมี 8 ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นที่ 1 ให้นิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหา เป็นขั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกล่าวถึงปัญหาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาโดยต้องคำนึงถึงเหตุที่เกิดขึ้นแล้วและผลที่ตามมาจากการตัดสินใจกล่าวโดยสรุปก็คือการกำหนดขอบเขตของปัญหาและวิธีการการตัดสินใจให้แน่ชัด

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาและประเมินทางเลือก ขั้นนี้แยกได้เป็น 2 ส่วนคือ

2.1 การจำแนกประเภทหรือข้อปลีกย่อยของปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีแผนแผน

2.2 การค้นหาความจริงประเวณีปัญหาโดยพิจารณาในหลาย ๆ ด้าน เช่นปัญหามีว่าอย่างไร เกิดจากสาเหตุอะไร สามารถแก้ได้อย่างไร

ขั้นที่ 3 การตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา เป็นขั้นที่กำหนัดว่า การตัดสินใจจะต้องมีเกณฑ์ที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องสร้างเกณฑ์ บางอย่างขึ้นเป็นแนวทางเพื่อให้การตัดสินใจน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ องค์การและประโยชน์ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มในองค์การ

ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลอันเป็นหลักฐานและข้อเท็จจริงที่รวบรวม ได้จะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหา มีการเก็บรวบรวมโดยปราศจากอคติ มีประโยชน์และมี คุณค่าที่นำมาประกอบการตัดสินใจ

ขั้นที่ 5 การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นทางเลือกแนวทางในการ แก้ปัญหาไว้หลายวิธี เมื่อวิธีที่กำหนดไว้ไม่สามารถหาได้ก็เริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ โดยต้องคำนึง ว่าจะใช้การตัดสินใจอย่างไร ขอบเขตของการตัดสินใจมีแค่ไหน ใครจะเป็นผู้ตัดสินใจ และ เมื่อใดจึงจะลงมือตัดสินใจ

ขั้นที่ 6 การประเมินผลหรือจัดลำดับความสำคัญของวิธีแก้ปัญหานั้นที่เลือกได้ เป็นการ พิจารณาว่าถ้าแก้ปัญหาคำวิธีต่าง ๆ ที่เลือกไว้จะเกิดผลอย่างไรในการจัดลำดับความสำคัญ จะต้องอาศัยเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลัก

ขั้นที่ 7 การเลือกวิธีแก้ปัญหานั้นที่ดีที่สุดหรือที่เหมาะสมที่สุด หรือแนวทางที่มีคนยอมรับ มากที่สุดเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 8 การนำวิธีแก้ปัญหานั้นที่เลือกแล้วไปสู่การปฏิบัติ ขั้นนี้แบ่งได้เป็น 4 ระยะคือ
ระยะที่ 1 วางโครงการซึ่งเป็นการกำหนดว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และทำเมื่อไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์..ตามแนวทางการตัดสินใจที่กระทำลงไปแล้ว

ระยะที่ 2 ปฏิบัติตามโครงการที่วางไว้.

ระยะที่ 3 ควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อดูว่าผลงานที่ได้รับสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือไม่

ระยะที่ 4 ประเมินการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงวิธีการตัดสินใจให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์การและสนองต่อความต้องการของสมาชิกในองค์การต่อไป

เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจ

การตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การนั้นต้องอาศัยเทคนิคหรือวิธีการบางอย่างเข้ามาช่วยในการตัดสินใจด้วย ซึ่งในการตัดสินใจเรื่องหนึ่ง ๆ อาจต้องใช้วิธีการหรือเทคนิคหลายอย่างผสมกัน ดังนั้นเทคนิคหรือวิธีการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรรู้และมีเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

1. การใช้สัญชาตญาณ (Intuition) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความรู้สึกของผู้ตัดสินใจเอง
2. การยึดข้อเท็จจริง (Fact) เป็นการตัดสินใจที่นำเชื่อถือได้เพราะตั้งอยู่บนข้อเท็จจริง
3. การยึดถือประสบการณ์ (Experience) การอาศัยประสบการณ์ในการตัดสินใจเป็นเรื่องที่กระทำกันอยู่เป็นประจำแต่ข้อควรคำนึงคือประสบการณ์ที่ผ่านมามักจะใช้ไม่ได้ในปัจจุบันในทุกสถานการณ์
4. การใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการ (Operations Research) เป็นการตัดสินใจที่นำเอาข้อมูลมากระทำตามวิธีการทางสถิติเพื่อประมวลผลได้ผลเสียของการปฏิบัติงาน
5. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นการพยายามทำให้ปัญหาที่คล้ายหรือสอดคล้องกับผลสำเร็จจริงก่อน
6. ทฤษฎีการน่าจะเป็น (Probability) เป็นการเห็นเกี่ยวกับการประเมินข้อมูลทางคณิตศาสตร์อย่างเป็นระบบ
7. การตัดสินใจทฤษฎี (Decision Tree) เป็นการใช้ไคอะแกรมของเหตุการณ์ที่จะเป็นไม่ได้ในอนาคต
8. มอนเตการ์โล (Montecarlo) เป็นการจำลองสถานการณ์และความน่าจะเป็นรวมกัน
9. การใช้ทฤษฎีเข้าคิว (Queueing) เป็นการจัดลำดับเพื่อการรอเวลาหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม
10. การใช้ทฤษฎีเกมส์ (Gaming) เป็นการแก้ปัญหาที่มีการแข่งขัน

นอกจากเทคนิคดังกล่าวแล้วการที่จะให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยเทคนิคประกอบการตัดสินใจดังนี้

1. การใช้วิธีเชิงปฏิบัติการ (Quantitative Approach) เป็นการใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเข้ามาช่วยเรียกว่า "การวิเคราะห์เหตุผลเชิงปริมาณ"
2. การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operative Research) เป็นการใช้เทคโนโลยีของการประมวลข้อมูล ชั่วคราว
3. การตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical Staff) เพื่อช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ และให้ข้อเสนอแนะในการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารย่อมเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หลายระดับ มีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การนั้น อำนาจการตัดสินใจแม้จะเป็นอำนาจตามตำแหน่งของผู้บริหารก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติถือเป็นอำนาจรวม (Composite Decision) โดยมีหลักการว่าการตัดสินใจใด ๆ ในองค์การมิใช่หน้าที่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ ต้องทำร่วมกันหลาย ๆ ฝ่าย เทคนิคการตัดสินใจในองค์การบริหารจึงเป็นเรื่องยุ่งยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เป็นเช่นว่าการจัดองค์การ (Organization) อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication) เป็นต้น ขอแยกกล่าวเป็นเรื่อง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดองค์การ (Organization) ถ้าว่าองค์การนี้อาจมีชื่อเรียกเป็น... อย่างอื่นที่แตกต่างกันไปเช่น หน่วยงาน ส่วนราชการ สภากง. ชมรม ฯลฯ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า "องค์การ" ไว้ดังนี้

องค์การคือระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก ผู้มีถึงการกระทำนั้น (Consciously) หรือองค์การคือกระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (วีระนาล ฆานะภิกขุ และ พรรณี ประเสริฐวงศ์, 2523) องค์การคือกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสมบูรณ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(สมรงค์ เกษมสิน, 2526) องค์การมีความหมายเป็นสองอย่างคือ ความหมายแรกจะหมายถึงสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ ความหมายที่สองจะอ้างถึงกระบวนการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ.2525) สรุปแล้วคำว่า "องค์การ" หมายความว่าความร่วมมือประสานกันระหว่างบุคคลหลาย ๆ คน ในหน่วยงานที่มีความตั้งใจร่วมกันและมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยดีและสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการจัดองค์การนั้น ฟลิปโป (Flippo,1966) ได้ให้ความเห็นว่า "การจัดองค์การมักประกอบด้วยความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ และความที่จะรับการตรวจสอบ (Accountability)

ภิญโญ สาร ได้ว่าการจัดองค์การมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. แบ่งงานกันทำแบ่งอำนาจกันใช้และรับผิดชอบในการสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างกัน การแบ่งปันกันดังกล่าวเป็นการจัดทำโดยจงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. มีศูนย์รวมอำนาจที่คอยประสานงานหรือควบคุมงานให้ดำเนินการไปตามเป้าหมาย ศูนย์รวมแห่งอำนาจต้องมีการประเมินผล หรือตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา
3. มีการสับเปลี่ยนบุคลากรได้เพื่อความเหมาะสมกับงานขององค์การและมีการเลื่อนหรือลดชั้นของบุคลากรได้ด้วย (ภิญโญ สาร, 2519)

สมรงค์ เกษมสิน ได้เสนอไว้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดองค์การมี 8 ประการคือ

1. หน้าที่การงาน (Function) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างของงานแต่ละอย่างส่วนการกำหนดหน้าที่การงานนั้นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การแบ่งการทำงาน (Division of Work) คือการแยกงานกันทำเป็นลักษณะการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติการที่จะเลือกจัดแบ่งแยกงานออกเป็นแบบโดยขึ้นอยู่กับลักษณะปริมาณ คุณภาพและเวลาของการทำงานเป็นสำคัญ
3. การรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน การรวมอำนาจหมายถึงการจัดองค์การที่อำนาจการตัดสินใจและสั่งการรวมอยู่ที่ส่วนกลาง ส่วนการกระจายอำนาจเป็นการแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้หน่วยงานสาขา

วิธีสรรในการคัดสรรใจในบางเรื่อง

4. หน่วยงานสำคัญขององค์การ เป็นการแบ่งแยกลักษณะของงานให้เด่นชัดขึ้นให้แก่หน่วยงานหลัก (Line) หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อช่วยให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ชัดขึ้น หน่วยงานอนุกร (Auxiliary) หมายถึงหน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานที่ปรึกษา ทั้งนี้เพราะภารกิจของหน่วยงานทั้งสองมีส่วนเกี่ยวข้องกันในการที่หาใจองค์การบรรลุเป้าหมาย

6. สายบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีขอบเขตรับผิดชอบในการบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือหน่วยงานกี่หน่วยงาน

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) หมายถึงการบริหารงานที่มีอำนาจควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ในผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดแจ้งลงไปว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจบังคับบัญชาเพียงไร แคโทเน (สมทรงคี เกษมสิน, 2526)

การจัดประเภทขององค์การโดยทั่วไปนิยมจัดเป็น 2 ประเภทคือ

1. องค์การตามแบบหรือองค์การรูปนัย (Formal Organization) หมายถึงองค์การที่ได้วางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เพื่อให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตาม ตลอดจนกำหนดโครงสร้างรูปแบบของการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าให้เห็นได้ชัดเจน

2. องค์การนอกแบบหรือองค์การรูปนัย (Informal Organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นจากลักษณะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในองค์การปกติ โดยการสมัครใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน องค์การนี้จึงไม่มีรูปแบบหรือลักษณะที่แน่นอนขึ้นกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นไปในลักษณะส่วนตัว แต่ก็มีผลกระทบต่อการทำงานงานขององค์การตามแบบได้เป็นอย่างมาก

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารงาน เพราะเป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานกับบุคคล การควบคุม บังคับบัญชาซึ่งจะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority of Administrative)

ในการบริหารงานนั้น อำนาจหน้าที่ (Authority) จะต้องควบคู่ไปกับความรับผิดชอบ (Responsibility) ดังนั้นในการใช้อำนาจการตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษาควบคู่ไปกับการใช้อำนาจทางการบริหารเพราะอำนาจหน้าที่ทางการบริหารเป็นสิทธิตามตำแหน่งซึ่งได้แก่ สิทธิในการตัดสินใจ สิทธิในการบังคับบัญชา และสิทธิในการบริหารงานเป็นต้น ฟาโยล (Fayol, 1980) ให้ความหมายของคำว่าอำนาจหน้าที่ไว้ว่า "อำนาจหน้าที่คือสิทธิที่จะออกคำสั่งและอำนาจที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม" ไชมอน (Simon, 1977) ให้ความหมายไว้ว่า "อำนาจหน้าที่ (Authority) คืออำนาจ (Power) ในการตัดสินใจและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม" ลุทีย บุลประเสริฐ (2529) ให้ความหมายไว้ว่า "อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจโดยชอบธรรมตามตำแหน่งตามกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดเบื้องต้นของการให้ใช้ ในการตัดสินใจในการสั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งภายในกรอบขององค์การ"

การศึกษาเรื่องอำนาจหน้าที่จะมีคำที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 คำ คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) กับอำนาจบริหาร (Administrative Power) อำนาจหน้าที่มีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) ที่จะสั่งการได้ตามกฎหมายที่กำหนดให้อำนาจไว้ (Right to Make Decision) ฉะนั้นย่อมเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า อำนาจหน้าที่ที่มีมาจากรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ข้อบังคับแบบธรรมเนียมการปฏิบัติราชการและการมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนอำนาจการบริหาร (Administrative Power) มุ่งใช้โดยนัยที่จะแสดงให้เห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้มีอำนาจหน้าที่ เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นความสามารถให้บุคคลอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งเพียงใด (ชุบ กาญจนประกร, 2507) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิอย่างหนึ่งในพื้นที่ของฝ่ายบริหาร เป็นสิทธิที่ผู้บริหารมีอยู่สำหรับการตัดสินใจ และตัดสินใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะรวมถึงสิทธิดังต่อไปนี้ (1) การตัดสินใจภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ (2) การมอบหมายงาน

ให้กับผู้อยู่ใต้มงกับบัญชา (3) การกำหนดผลการปฏิบัติงานจนเป็นที่พอใจจากผู้อยู่ใต้มงกับ
บัญชา (สมัยศ นาวการ, 2525)

อำนาจบริหารเป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเท่าที่ ความรู้ความสามารถตลอดจน
ความดีกันธ์ของผู้นั่งกับบัญชากับผู้อยู่ใต้มงกับบัญชาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการที่จะใช้อำนาจให้
ผู้อยู่ใต้มงกับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจนั่นเอง เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของ
บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันแต่ต่างวาระกัน บุคคลเหล่านั้นจะมีอำนาจในลักษณะการใช้สิทธิ
ตามอำนาจเท่าเทียมกัน แต่ผลงานที่ได้รับย่อมจะแตกต่างกัน อำนาจบริหารนี้เป็นอำนาจที่ซ่อน
อยู่ภายในตัวบุคคล บางที่เรียกว่าพลังอำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence)
โดยมีลักษณะเป็นอำนาจที่โน้มน้าวให้บุคคลอื่น เชื่อฟังและปฏิบัติตาม ส่วนอำนาจหน้าที่นั้น เป็นสิ่งที่
ผู้บริหารได้รับมอบหมายเพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่จึงถือเป็นอำนาจ
ชนิดนั้น ด้วยเหตุนี้เองอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิ่งที่บุคคลโดยเจหาะผู้บริหาร จะต้องใช้ในการตัดสินใจ
ว่าจะต้องทำอะไร มีขอบเขตของความรับผิดชอบและเสรีภาพที่สามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้มาก
น้อยเพียงใด ในระบบการบริหารของไทยเราอำนาจหน้าที่ได้รับการยอมรับนับถือเป็นอย่างมาก
ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นอำนาจหน้าที่ก็จะสูงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ปัญหาจึงมีอยู่ว่าผู้บริหารสามารถใช้
อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ให้มีส่วนช่วยเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจในการบริหารงาน ได้มากน้อย
เพียงใด จึงจะทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้มีอำนาจหน้าที่
จึงควรต้องมีความรับผิดชอบด้วย ความรับผิดชอบหมายถึงข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้มงกับบัญชาที่มีต่อ
ผู้นั่งกับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง
จุดสำคัญของความรับผิดชอบก็คือข้อผูกพัน (Obligation) นั้นเอง (ธงชัย สัมติวงษ์,
2519) หรืออีกทัศนะหนึ่ง ความรับผิดชอบหมายถึงพันธะในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง
ความสำเร็จของงานย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จย่อมเกี่ยวพัน
กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ พันธะผูกพัน (Obligation) หน้าที่การงาน (Function)
วัตถุประสงค์ (Objectives) (สภหงศ์ เกษมสิน, 2526)

ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพันธะในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งอาจเป็นความผูกพันหรือพันธะต่อเนื่องหรืออาจสิ้นสุดลงเมื่อได้กระทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายการเป็นผู้บริหารที่ดีควรรีความรับผิดชอบและตระหนักถึงงานต่าง ๆ ข้อที่ควรปฏิบัติมี 2 ประการคือ

1. ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและบำรุงรักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่ติดกับบุคคลในปกครองให้คงไว้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
2. ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองให้อยู่ในระดับสูงที่สุดเท่าที่จะสูงได้ ดังนั้นจะเห็นว่าประสิทธิผลของหน่วยงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุปแล้วอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นเครื่องมือที่จำเป็นพื้นฐานทางสังคมให้คงอยู่ ไม่ว่าสังคมใดก็ตามถ้าโครงสร้างของสังคมปราศจากอำนาจความรับผิดชอบในสังคมก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจบารมี (Power) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเพียงพอจึงจะสามารถทำการตัดสินใจสั่งการในการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามแนวทางที่ได้วางวัตถุประสงค์ไว้

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีความจำเป็นและสำคัญต่อกระบวนการการตัดสินใจในองค์การเป็นอย่างมากเพราะในการบริหารงานในองค์การจะเกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ เพราะการตัดสินใจในองค์การเป็นหน้าที่หลักของผู้นำ ส่วนการนำผลของการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติเป็นภารกิจร่วมกันของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีหน้าที่หลักในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กิสุขพันธ์, 2525) สมทรงศ์ เกษมสิน ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยสรุปจากความเห็นของสำนักการศึกษาการบริหารแบบการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making School) ว่า ความสำคัญของการบริหารองค์การอยู่ที่การตัดสินใจและการที่จะใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเครื่องมือให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องตามเป้าประสงค์ ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และประสบการณ์อย่าง-

อย่างเพียงพอ (สมทรงดี เกษมสิน, 2526) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมี ภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกของ องค์การถ้าหากได้พิจารณาถึงผลงานขององค์การแล้ว จะเห็นว่าผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับ คุณภาพของการเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ธงชัย ล้นดิวังษ์, 2519) ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ว่า หน่วยงานเล็กหรือใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความ สำเร็จและประสิทธิภาพของหน่วยงานอย่างยิ่ง (กสิมา ปรีดีดีล, 2529)

ดังนั้นหน้าที่อันแท้จริงของผู้นำหรือผู้บริหารคือ การตัดสินใจสั่งการกับการใช้ภาวะ ผู้นำเป็นเครื่องมือในการบริหาร การบริหารงานใด ๆ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ " คน " ถ้าคนนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสามารถ มีจินตนาการ เขาก็จะสามารถที่จะทำงานได้ใน เกือบทุกองค์การ ผู้นำหรือหัวหน้าต้องเป็นผู้รอบรู้และมีประสบการณ์อย่างเพียงพอ นักบริหาร และนักวิชาการได้ลงความเห็นกันว่า แบบในการเป็นผู้นำที่แสดงถึงลักษณะนิสัยของผู้นำมี

3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
2. ผู้นำแบบชอบใช้อำนาจ (Authoritative Leader)
3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissezfaire Leader)

ถ้าจัดประเภทของผู้นำโดยอาศัยพฤติกรรมที่แสดงออกในการบริหารงานจะแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader)
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic Leader)
3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (The Transactional Leader)

ถ้าหากเรานำเอาลักษณะของผู้นำตามที่ได้กล่าวแล้วทั้งสองลักษณะเปรียบเทียบกับแล้ว จะสามารถจัดรวมลักษณะกันได้ ดังนี้

1. ผู้นำประเภทยึดสถาบันเป็นหลักนั้น เปรียบได้กับผู้นำแบบชอบใช้อำนาจ
2. ผู้นำประเภทยึดบุคคลเป็นหลักนั้น เปรียบได้กับผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
3. ผู้นำประเภทยึดการประสานประโยชน์นั้น เปรียบได้กับผู้นำแบบประชาธิปไตย

จะอย่างไรก็แล้วแต่ในการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานในองค์การนั้น ได้มีนักบริหารหลายคนกล่าวไว้ว่าไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพได้ในทุกสถานการณ์ เพราะแต่ละสถานการณ์ย่อมมีปัจจัยทางด้านผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อม สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และข้อสำคัญผู้นำจะต้องมีทักษะทางเทคนิค มนุษย์และความคิดผสมผสานกันในการปฏิบัติงานในองค์การจึงจะมีผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่นำเอาความหมายและแนวปฏิบัติทั้งหลายที่ทำให้เกิดความเข้าใจ จากแหล่งหนึ่งไปสู่อีกแหล่งหนึ่งภายในองค์การนั้นจะมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอทุกระดับ ระบบข่าวสารข้อมูล จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ระบบการติดต่อสื่อสารจะเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและทั้งผู้ร่วมงานอื่นในองค์การด้วย โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โครงสร้างขององค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในองค์การ ขบวนการกลุ่มในองค์การรวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การ ในการบริหารอาจสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายอยู่อย่างน้อยที่สุด 2 ประการคือ (1) การติดต่อสื่อสารเพื่อมุ่งหมายให้เกิดความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ (2) การติดต่อสื่อสารเป็นการกระตุ้นและชักจูง ให้ปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับการบริหาร ในการบริหารงานต่าง ๆ การติดต่อสั่งการหรือการรายงานผลการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ต่างก็กระทำโดยอาศัยกระบวนการการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกและความคิดต่าง ๆ ต่างก็จะผ่านไปตามโดยอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อเสมอ การติดต่อสื่อสาร เริ่มจากผู้ส่งไปยังผู้รับโดยผ่านช่องทางของการติดต่อสื่อสาร (Communication Channel) ถ้าพิจารณาช่องทางการติดต่อสื่อสารของทั้งองค์การจะเห็นว่าลักษณะเป็นสายใย (Net Work) ที่เชื่อมระหว่างศูนย์ของการตัดสินใจทั้งหลายในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2519) การจัดระบบข่าวสารมีข้อที่ควรคำนึงดังนี้ (1) ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับระบบข่าวสารได้แก่วัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ นโยบายในการดำเนินงาน แนวปฏิบัติงาน ทรัพยากรการบริหาร

(2) ปัจจัยสำคัญของระบบข่าวสารเพื่อการบริหารบริหารงานองค์การ ในการออกแบบเกี่ยวกับระบบข่าวสารโดยเฉพาะเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ ปัจจัยของระบบนี้ควรประกอบด้วยวิธีการ เครื่องมือ เครื่องใช้ ลักษณะข่าวสาร การจัดการของระบบข่าวสาร งบการเงิน และกำลังคนซึ่งมีความสำคัญมากในเรื่องของระบบข่าวสารหากองค์การขาดระบบของการติดต่อสื่อสารแล้วก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพราะจะทำให้ขาดข้อมูล ข้อเท็จจริงในการดำเนินการ ดังนั้นจึงอาจประมวลประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การได้ดังนี้

- (1) ช่วยให้การวิจัยสั่งการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว แม่นตรงและถูกต้องยิ่งขึ้น
- (2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่เกิการประหมัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง (3) ช่วยในการควบคุมงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน การควบคุมสายบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อได้จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี (4) ช่วยให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะและองค์การเป็นส่วรวม ช่วยในการทำงานดีขึ้น (5) สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (สมทรงศ์ เกษมสิน, 2526)

การสั่งการของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่ง เพราะส่วนใหญ่แล้วจะเป็นกิจกรรมของการบันทึกสั่งการ การติดต่อ การสอบถามข้อมูล การท่างจดหมาย การรับรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจในการบริหารงานองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยระบบของการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้เพราะว่าการตัดสินใจที่คั้นต้องอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริง สภาพแวดล้อมและผลย้อนกลับ สิ่งเหล่านี้จะผ่านมาโดยระบบของการติดต่อสื่อสาร หากช่องทางของการติดต่อสื่อสารหยุดงักหรือมีอุปสรรค เกิดการล่าช้าไม่ทันเวลาหรือบิดเบือนไปย่อมมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารทันที

จากองค์ประกอบของการตัดสินใจที่กล่าวแล้วนี้ จะเห็นว่าเป็นหลักการขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานในองค์การ แต่ละองค์การประกอบแล้วแต่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อการใช้ตัดสินใจของผู้บริหารทั้งสิ้น จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องที่จะหาการตัดสินใจทางการบริหารในองค์การ ควรหาการศึกษาและหาความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการตัดสินใจต่อไป

ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การและกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังหาข้อมูล ข้อเท็จจริงให้มากที่สุด ใช้เทคนิคและวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์เป็น - เครื่องมือในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ใ้มีผู้เสนอข้อควรคำนึงในการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจนั้น ๆ ไว้ว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจโดยนำเอาความคิดเห็นต่าง ๆ ผสมผสานกันเป็นรูปใหม่ การนึกภาพภาพและคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นนั้นเป็นแนวทางอันสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง
3. ควรคำนึงไว้ว่าการตัดสินใจนั้นต้องใช้จิตใจหรือสมอง แต่การนำเอาข้อตัดสินใจนั้น ๆ ไปปฏิบัติจะต้องใช้กำลังกาย
4. ต้องตระหนักว่าการตัดสินใจใหม่นั้น อาจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นจึงควรตัดสินใจด้วยความระมัดระวังเพื่อป้องกันการผิดพลาดอันอาจทำให้สิ้นเปลืองโดยไม่คุ้มค่า
5. รักษาความมั่นคงแน่นอนเกี่ยวกับการตัดสินใจ จึงนำไปปฏิบัติแล้ว
6. ให้การทดลองข้อตัดสินใจใหม่ ๆ ว่าเป็นไปได้หรือไม่เพียงใดเพื่อแก้ไขก่อนที่จะนำออกใช้
7. ใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการตัดสินใจใหม่ ๆ ว่าจะเป็นไปได้หรือไม่เพียงใดเพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลงก่อนนำออกใช้
8. อย่าเสียเวลารอคอยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อหวังให้การตัดสินใจถูกต้องถึง 95 - 99 %
9. ติดตามดูผลการปฏิบัติตามข้อตัดสินใจนั้น ๆ และประเมินค่าของการตัดสินใจนั้น
10. ควรตระหนักว่าการตัดสินใจใด ๆ ก็ตามไม่อาจทำให้เป็นที่ถูกใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทุกคน ดังนั้นภายหลังจากการตัดสินใจแล้วควรชี้แจงและอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติด้วย (วีระนารถ มานะกิจ และหรรณี ประเสริฐวงษ์, 2523)

การวินิจฉัยสั่งการเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร การ จึงต้องวินิจฉัยสั่งการให้ตรงจุดของปัญหาและต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องที่สุด ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่คิดได้แก่

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด ควรพิจารณาตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่สามารถอำนวยความสะดวกในการส่งเสริมและสร้างสรรค์มากที่สุด
2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานในองค์กรให้มากที่สุด
3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ คือไม่ขัดต่อนโยบายขององค์กร กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมของสังคมและสภาพแวดล้อมในกรณีที่ได้วินิจฉัยสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะต้องมอบ ให้มีสัดส่วนเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติ
4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติที่รัดกุมและทุกฝ่ายจะได้มีส่วนร่วม อันจะมีผลให้งานที่ปฏิบัติหลังจากการวินิจฉัยสั่งการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ผู้บริหารที่ต้องการจะให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือความไม่แน่นอน จึงควรมีหลักหรือทฤษฎีประกอบการตัดสินใจดังนี้ (1) ทฤษฎีกำหนดประโยชน์สูงสุด หรือเรียกว่าทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะให้การตัดสินใจการเลือกบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด (2) ทฤษฎีอธิบายเหตุการณ์การตัดสินใจ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีทางจิตวิทยา เป็นทฤษฎีที่พยายามจะจัดระบบกันว่าทำไมจึงตัดสินใจอย่างนั้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงของมนุษย์ ดังนั้นเราบางครั้งอาจไม่เลือกวิธีที่ดีที่สุด แต่อาจเลือกวิธีที่พอใจที่สุดมากกว่าได้ (กิติมา ปรีทิลล, 2529)

เมื่อการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีแทรกปนอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงานในองค์กร และการเลือกทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ ในบางครั้งไม่สามารถที่จะเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุดได้ อาจเพราะสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ ตลอดจนข้อมูลข้อเท็จจริง ดังนั้นการที่จะทำการตัดสินใจสั่งการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้อง -

คำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจและต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ หรือเหตุการณ์ตัดสินใจในให้ลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ

อุปสรรคของการตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ดังนั้นการดำเนินการอาจเกิดปัญหาข้อขัดข้องหรืออุปสรรคขึ้นได้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นสาเหตุใหญ่ได้ 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้แก่
 - 1.1 ขาดข้อมูลและข่าวสารที่มีคุณภาพ
 - 1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ
 - 1.3 ขาดความรู้และประสบการณ์
 - 1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน
2. ปัญหาที่เป็นสาเหตุทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดได้แก่
 - 2.1 ผู้ร่วมงานในการวินิจฉัยสั่งการไม่มีหลักการ มีอคติต่อผู้เสนอข้อเท็จจริง และพยายามบิดเบือนข้อเท็จจริงนั้น
 - 2.2 ผู้ตัดสินใจยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักไม่คำนึงถึงหลักการ
 - 2.3 ผู้ตัดสินใจพยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัวและอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล
 - 2.4 อาศัยบารมีผู้ใหญ่ซึ่งทำให้การตัดสินใจเป็นไปเพื่อรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าการที่จะเคร่งครัดในเหตุผล
 - 2.5 ขาดการพิจารณาเหตุผลและเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ ทำให้ได้ข้อมูลไม่เพียงพอหรือได้ข้อมูลที่ผิดพลาด
 - 2.6 การใช้ภาษาหรือถ้อยคำที่กำกวม มีความหมายได้หลายทางที่แตกต่างกัน
 - 2.7 การใช้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องหรือไร้ค่า
 - 2.8 การวินิจฉัยสั่งการที่ระมัดระวังจนเกินไป ทำให้เกิดการหวั่นไหวและล้มเหลวในความคิดพลาด จึงทำให้เกิดการผิดพลาดได้ง่าย

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ จึงทำให้การตัดสินใจและสั่งการไม่สามารถดำเนินการไปตามหลักของความเป็นเหตุเป็นผลได้ (สมพงษ์ เกษมนลิน, 2526) ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่มักจะมีความรู้สึกว่าตนอยู่ในระบบที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน คือระบบข้าราชการซึ่งมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ คอยควบคุมความประพฤติของตนแต่ในขณะที่เดียวกันตนเองก็อยู่ในระบบของสังคมใหญ่ ซึ่งอาจมีวิธีปฏิบัติที่มีผลมาจากประเพณีและวัฒนธรรมของส่วนรวมอันแตกต่างไปจากระบบราชการ ดังนั้นการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างสองระบบนี้ ย่อมก่อให้เกิดความฉงนใจแก่ผู้บริหารซึ่งถือได้ว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการตัดสินใจด้วย (สุมะธ เทียววิสุเรศ, 2527)

โดยสรุปแล้วลักษณะสังคมไทยมักจะมีอิทธิพลต่อระบบราชการของไทยเรา ดังนั้นจึงมักเกิดปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ปัดความรับผิดชอบ อะไรที่ไม่เคยเห็นมาก่อนจะไม่กล้าตัดสินใจ มีความเกรงใจและคำนึงถึงประโยชน์ของบุคคลมากกว่าของส่วนรวมทำให้การตัดสินใจเกิดความล่าช้าหรือข้อผิดพลาด บางครั้งผู้ตัดสินใจจะนำเอาประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวมไม่เป็นประโยชน์ส่วนตัวโดยอ้างว่าประโยชน์ส่วนตนไปกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การตัดสินใจไม่เป็นไปตามขั้นตอนข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแต่พยายามที่จะบิดเบือนให้เข้าสู่ประโยชน์ของตนเอง ทั้งนี้ผลประโยชน์ จอมเทศ ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในระบบราชการไว้ว่ามักมีข้อจำกัดที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ดังนี้

1. ข้าราชการมักบิดเบือนหน้าที่โดยการเลือกนโยบายหรือการปฏิบัติในส่วนที่เขามีส่วนเกี่ยวข้องในผลประโยชน์ด้วย
2. ข้าราชการมักบิดเบือนข่าวสารบางส่วนในการเสนอผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นผลเสียต่อตัวเขาและมักจะเพิ่มข้อความที่เกี่ยวกับส่วนดีของเขาเข้าไป
3. ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บริหารตัดสินใจแล้วไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม
4. ข้าราชการจะแสดงบทบาทตามความรับผิดชอบและยอมเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่เมื่อการกระทำนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของตน (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516)

รูปแบบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการทางการบริหารจักแบ่งตามสถานการณ์ วิธีการ สภาพแวดล้อม ได้หลายรูปแบบที่แตกต่างกันซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจจะต้องเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมจึงจะทำให้ผลของการตัดสินใจเกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ จึงได้มีผู้แบ่งไว้หลายลักษณะดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจโดยคำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวเป็นการตัดสินใจที่ไม่ยุ่งยากซึ่งผู้ตัดสินใจมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะตัดสินใจได้เองหรืออาจเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นเร่งด่วนซึ่งอาจใช้วิธีสถานการณ์ต่อไปนี้

- 1.1.1 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยข้อมูลที่ตนเองมีอยู่
- 1.1.2 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.1.3 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นรายบุคคล

- 1.1.4 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นกลุ่ม

1.2 การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนผู้ตัดสินใจไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้ตัดสินใจอาจไม่มีข้อมูลหรือทักษะเพียงพอที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง การใช้กลุ่มตัดสินใจจะช่วยให้ได้ความคิดที่กว้างขวางจากผู้มีประสบการณ์และความรู้ต่าง ๆ กัน ซึ่งมีรูปแบบต่อไปนี้

1.2.1 การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหารเป็นการตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การสูงเป็นการป้องกันปัญหาเกิดความขัดแย้งหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

1.2.2 การตัดสินใจโดยคณะกรรมการเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหลาย ๆ ด้าน หรือผู้ชำนาญการมาช่วยในการตัดสินใจ จึงต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นในการตัดสินใจ

- 1.2.3 การตัดสินใจโดยการร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรและข้อปฏิบัติภายในหน่วยงาน
(นิเมลจรรยา นามวัฒน์, 2526)

2. รูปแบบการตัดสินใจโดยคำนึงถึงแบบแผน การตัดสินใจโดยการคำนึงถึง
แบบแผนแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

2.1 การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่เป็นไปตามวิสัย
กฎ หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน นโยบายที่องค์การได้กำหนดไว้แล้วเปิดโอกาสให้ผู้ตัดสินใจ
มีทางเลือกน้อยและใช้สถานการณ์ที่ง่ายหรือที่แน่นอน

2.2 การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตาม
กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติหรือนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ มีความ
สลับซับซ้อน การตัดสินใจในปัญหาประเภทนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถด้านความคิด
สร้างสรรค์และคุณวิจิตรในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นปัญหาที่จะแยกผู้บริหารให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพ
หรือไม่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2525)

3. รูปแบบการตัดสินใจโดยคำนึงเหตุผล การตัดสินใจประเภทนี้แบ่งได้เป็น
2 ลักษณะ คือ

3.1 การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจโดยการใช้ความรู้สึก
ที่มีอยู่หรือสัญชาตญาณและความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ อารมณ์ ความคิดเห็นส่วนตัว
เป็นเครื่องมือโดยไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ซึ่งอยู่กับคุณวิจิตรของผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ผลของการ
ตัดสินใจประเภทนี้ของผู้ตัดสินใจแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน

3.2 การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลใคร่ตรองไว้ก่อน เป็นการตัดสินใจโดยอาศัย
สถิติ ข้อมูล ข้อเท็จจริง อ้างอิงกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนสมเหตุสมผล
มีลักษณะของวิธีการแก้ปัญหาโดยวิธีวิทยาศาสตร์ผลของการดำเนินการเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล
(สมยศ นาวิการ, 2525)

4. ความเหมาะสมของรูปแบบการตัดสินใจ โรเบอร์ท เอ.บารอน ได้กล่าวถึงงานที่ วิคเตอร์ วูม และ ฮิลลิท เยททอน ได้ร่วมกันพัฒนาวิธีการที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจว่าเมื่อไรและจำเป็นขนาดไหนจึงจะให้ผู้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งขั้นต้นได้ชี้ให้เห็นแบบของการตัดสินใจห้าประการ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวเองจากข้อมูลที่มีอยู่

4.2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวเอง แต่ก่อนที่จะตัดสินใจจะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา

4.3 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แต่การลงมือตัดสินใจกระทำด้วยตัวเอง

4.4 ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้บังคับบัญชา แต่ยังคงตัดสินใจด้วยตัวเองโดยอาจยอมหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นของกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจ

4.5 ผู้บริหารใช้การอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินทางเลือกและทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน แต่ผู้บริหารจะไม่ได้ทำการตัดสินใจเอง แต่ก็ยอมรับและนำผลของการตัดสินใจนั้นไปดำเนินการ

จากที่กล่าวแล้วพอสรุปได้ว่าโดยทั่วไปการตัดสินใจของผู้บริหารมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็ใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน การตัดสินใจที่เร่งด่วน มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบแผน อาจตัดสินใจโดยคนเดียว แต่ถ้าเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีแบบแผนหรือไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจโดยกลุ่มน่าจะมีความเหมาะสมมากกว่าหรือกรณีตัดสินใจในลักษณะของงานที่ปฏิบัติประจำอาจตัดสินใจโดยคนเดียวคือผู้บริหาร แต่ถ้าเป็นงานนโยบาย-การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการเหมาะสมกว่า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วุฒิชัย จิวางค์ (2523) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้จัดการในชุมชนธุรกิจไทย ผลของการวิจัยพบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่ได้ทำการตัดสินใจ ทั้งที่สมาชิกตลอดเวลว่าตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจ ลักษณะของข่าวสารที่ได้รับมักไม่มีคุณภาพที่น่าพอใจและหันต่อเหตุการณ์ ข่าวสารที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชามักไม่ค่อยได้ทำการวิเคราะห์

ส่วนใหญ่คิดว่าทางเลือกในการแก้ปัญหาที่วางเคียว ไม่น้อยกว่าครึ่งจะใช้เกณฑ์ที่สร้างความคิดหวังไว้กับตนเองน้อยที่สุด เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ในด้านสถานการณ์การตัดสินใจส่วนใหญ่เห็นว่าสถานการณ์ไม่แน่นอน วิธีการที่ผู้จัดการใช้มากในการตัดสินใจจากข้อเท็จจริงคือการตัดสินใจด้วยตนเองหลังจาก ได้ปรึกษาหรือทูลถามจากผู้บังคับบัญชาแล้ว เรื่องของความถี่เหตุผลในการตัดสินใจนั้นส่วนใหญ่คิดว่าคนใช้เหตุผลของบริษัทเป็นที่ตั้งส่วนความเข้าใจในลักษณะงานหรือการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาหรือปรับระดับของลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เรื่องแบบอย่างพฤติกรรมพบว่าส่วนใหญ่ใช้ระบบปรึกษาหารือโดยมีข้อสงวนไว้สำหรับตัวเองด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าส่วนใหญ่มุ่งไปทางรักษาสถานะหรือประโยชน์ของบริษัทมากกว่าน้ำใจของคน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า

1. เกี่ยวกับสภาพของสำนักงานและบุคลากร สภาพของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมีความแตกต่างกันในด้านที่ตั้ง พื้นที่ตั้งและการจัดสำนักงาน ส่วนที่คล้ายกันคือไม่มีห้องประชุม ความพอเพียงของห้องน้ำห้องส้วม ภาชนะใส่น้ำดื่ม โทรทัศน์ ส่วนที่ไม่พอเพียงได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้และตู้เก็บเอกสาร ด้านบุคลากรได้แก่ คนงานภารโรง พนักงานขับรถและพนักงานพิมพ์ดีด แต่ละสำนักงานมีเจ้าหน้าที่ดังกล่าวแห่งละ 2 คน อายุ ประสบการณ์และวุฒิเป็นที่น่าพอใจ ด้านหัวหน้าฝ่ายมีอายุ ประสบการณ์และวุฒิอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจเช่นเดียวกัน

2. ผลของการประเมินการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ทุกองค์ประกอบของหน่วยงาน

ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ (2525) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารการประถมศึกษาจังหวัด ผลของการวิจัย พบว่า

1. ด้านคุณลักษณะกลุ่มประชากรมีความเห็นในระดับเห็นด้วย ยกเว้นที่เห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่ว่า ผู้บริหารการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี ในระดับที่ไม่เห็นใจมีจำนวน 4 ข้อ คือ ผู้บริหารการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่สำนึกทางนำเกรงขาม มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ควรเป็นผู้มีฐานะและเศรษฐกิจดีและควรเป็นผู้มีอำนาจบารมีสูง ความเห็นที่อยู่ในระดับไม่เห็นด้วยมีอยู่ 2 ข้อ คือ การพิจารณาความดีความชอบ

ของผู้ให้บังคับบัญชาควรวิจารณาให้บุคคลที่ปฏิบัติต่อบุคคลอื่นก่อนและการปฏิบัติงานประจำ ให้เรียบร้อยก็เป็นการเพียงพอแล้ว

2. ด้านคุณสมบัติ มีความเห็นในระดับเห็นด้วยแต่มีข้อที่เห็นแตกต่างไป 3 ข้อ คือ ควรสำเร็จปริญญาโทเป็นอย่างน้อย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและผ่านการเป็นหัวหน้าหน่วยงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยมีความเห็นในระดับไม่แน่ใจ

3. ด้านความสามารถในการบริหารงานมีความเห็นในระดับเห็นด้วย ยกเว้น 3 ข้อ คือ เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาในจังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ ควรเกิดในภาคที่ได้รับการแต่งตั้งและมีความสามารถ ชักจูง กบง. ให้เห็นด้วยกับบุคคลที่เสนอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

ประนอม บุญเนาว์ (2522) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลางเกี่ยวกับงาน 5 ประเภทคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการและการเงิน การให้บริการและงานด้านความ-สัมพันธ์กับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารทั้ง 5 ประเภท ผู้บริหารและครูอาจารย์ สรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมทั้งงานทั้ง 5 ประเภทในระดับปานกลาง ครูอาจารย์มีส่วนร่วมงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์ชุมชนในระดับปานกลาง งานธุรการและการเงิน การให้บริการในระดับน้อยมาก

1.2 ด้านความต้องการ ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมทั้งงานทุกประเภทในระดับปานกลาง ครูอาจารย์ต้องมีส่วนร่วมทั้งงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์ชุมชนในระดับมาก งานบุคคล ธุรการและการเงิน การให้บริการในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ ทั้งปฏิบัติจริงและความต้องการปรากฏผลดังนี้

2.1 ด้านการปฏิบัติจริงพบว่าผู้บริหารมีส่วนร่วมทั้งงานทุกประเภท แตกต่างจากครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมมากกว่าครูอาจารย์ในการบริหารงานทุกประเภท

2.2 ด้านความต้องการพบว่า ความต้องการมีส่วนร่วมการบริหารงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

โดยผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมงานวิชาการ งานบุคคล งานธุรการและการเงิน การให้บริการมากกว่าระดมความต้องการของครูอาจารย์ ส่วนงานกิจการนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน ทั้งผู้บริหารและครูไม่แตกต่างกัน

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลของการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหาร ปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตัวเองโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ที่บังคับบัญชา ถ้าใครรองลงไปคือผู้บริหารให้ผู้ที่บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการที่แตกต่างกันโดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ที่บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ที่บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจ
3. ช่วงเวลาคำร้องตำแหน่งต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการต่างกัน
4. ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา คือผู้บริหาร รองลงไปคือผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา
5. ข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา ในระดับมากคือระบบราชการที่ล้าสมัยและซับซ้อนมีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารยาวและซับซ้อนและขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน