

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การบริหาร การบริหารการศึกษา ระบบการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน บทบาทอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ การตัดสินใจ งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร (Administration) ไว้หลายทัศนะ ซึ่งนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 3) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2528 : 1) ให้ความเห็นว่า การบริหารคืองานของหัวหน้า หรือ ผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีชนหมู่มาอยู่ร่วมกัน ทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับที่ สิริ เทศประสิทธิ์ (2529 : 5) อธิบายว่า การบริหารคือ การกระทำร่วมกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จผลหรือสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีประสิทธิภาพและโดยประหยัด และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 2) ให้ความเห็นว่า คำว่า "การบริหาร" เป็นคำซึ่งแสดงถึงกลไกภายในองค์การและทำหน้าที่กำกับการปฏิบัติ เช่นการวางแผนการควบคุมและการปฏิบัติ ซึ่งรวมทั้งอำนวยความสะดวก การจัดกิจกรรม ติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ

กู๊ด (Good, 1973 : 13) ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึงวิธีการใช้ศาสตร์ และศิลปะเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถประยุกต์หลักการจากธรรมชาติมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 1) อธิบายว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และ

ศิลป์ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารเป็นการประสานอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ เอกซัย กี่สุขพันธ์ (2525 : 3) อธิบายว่า การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ อย่างมีศิลป์ในการควบคุมดูแล อำนาจการให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้อง ดังนโยบายและวัตถุประสงค์ที่งานต้องการ

สมบูรณ์ พรหมเทพ (2521 : 3) ให้ความเห็นว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Administrative Process) ให้บรรลุตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) ผู้นำ หรือ ผู้บริหารและกลุ่มผู้บริหาร
- 2) กระบวนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า การบริหารงานเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ ให้บุคคลร่วมกันทำงานตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทั่วไป (General Administration) และมีความสำคัญต่อการศึกษามาก เพราะเป็นการให้การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีผู้ได้ตำหนักัดความของคำว่า การบริหารการศึกษาไว้หลายทัศนะ ดังนี้

บุญโญ สาธร (2516 : 35) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลร่วมมือดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความสามารถ พฤติกรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่นิยมอาศัยการเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อมให้แสดงกิริยาต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมาย สอดคล้องกับทัศนะของ อุทัย ธรรมเดโช (2531 : 40) ที่ว่าการบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่บุคคลสองคนขึ้นไปดำเนินการพัฒนาสมาชิกของสังคม ให้มีความเจริญงอกงามเพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและช่วยพัฒนาสังคมให้เจริญสืบไป

กู๊ด (Good, 1973 : 13) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการนิเทศ การจัดองค์การ การปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมการสอนและการจัดบุคลากรในการศึกษา และเป็นการจัดบริหาร โดยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาหรือผู้อำนวยการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการในอันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีคุณภาพในทุก ๆ ด้านตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระบบการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน

ระบบบริหารการศึกษาในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ซึ่ง สจ๊วต จันตา (2531 : 8) ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1) การบริหารการศึกษาในส่วนกลาง มีกรมกองต่าง ๆ รับผิดชอบด้านนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ตลอดจนควบคุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

2) การบริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาค ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารงานออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับจังหวัดและระดับอำเภอ

2.1) ระดับจังหวัด มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งมีศึกษาธิการจังหวัด เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบการบริหารการศึกษ การศาสนาและศิลปวัฒนธรรมในแต่ละจังหวัด

2.2) ระดับอำเภอ มีสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีศึกษาธิการอำเภอ เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบการบริหารการศึกษ การศาสนา และศิลปวัฒนธรรมในแต่ละอำเภอ

3) การบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น เป็นการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เทศบาล และเมืองพัทยา

การบริหารการศึกษาของประเทศไทยยังกระจุกกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่สะดวก เนื่องจากมีผู้รับผิดชอบหลายคนที่เป็น เช่นนี้ก็สืบเนื่องมาจากระบบการบริหารการศึกษายังผูกพันอยู่กับระบบบริหารราชการแผ่นดิน อำนาจสั่งการและตัดสินใจจะอยู่ที่ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคเพียงรับคำสั่งมาปฏิบัติ (สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย, 2533 : 93)

จะเห็นได้ว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันกระจัดกระจาย อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะระบบการบริหารการศึกษาผูกพันกับระบบบริหารราชการแผ่นดินนั่นเอง

บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์อำเภอ

บทบาท หมายถึง หน้าที่ (Function) ที่ได้มาพร้อมกับคำว่าตำแหน่ง (ภิญโญ สาคร, 2521 : 7) เมื่อบุคคลหนึ่งได้ดำรงตำแหน่งใด สิ่งที่ดีติดมากับคำว่าตำแหน่งซึ่งเป็นเครื่องกำหนดให้สำหรับตำแหน่งนั้นคือ "บทบาท" (Young and Mack, 1965 : 131) ดังนั้น การที่บุคคลดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจกันระหว่างบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งกับบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย (Davis, 1962 : 40)

สำหรับบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ (2533 : 131-133) ได้ให้รายละเอียดว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอจะมีบทบาทอย่างไรก็ได้จากโครงสร้างของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ และจะต้องมีบทบาทครอบคลุมงานทั้งหมดของสำนักงาน จากโครงสร้างของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในปัจจุบันตามแผนพัฒนาอัตรากำลัง 3 ปี ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2533-2535) มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติใน 3 ฐานะ คือฐานะกระทรวงศึกษานิเทศก์และองค์การกลางทางการศึกษา ฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ และฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ และคุรุสภา การปฏิบัติงานมีลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน ศูนย์ติดตามและประเมินผลนั้น กล่าวได้ว่าศึกษานิเทศก์อำเภอมีบทบาทหลัก 2 ประการ ดังนี้

1) บทบาทเกี่ยวกับงานด้านบริหาร โดยที่งานบริหารเป็นงานตามบทบาท ศูนย์บริการและประสานงาน มีงานเกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ การจัดสำนักงานและอื่น ๆ ที่ต้องให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ และปฏิบัติงานด้านนี้ทั้ง 3 ฐานะ ด้วย จึงควรมีบทบาทในฐานะผู้ควบคุมงานดังนี้

- 1.1) ปรับปรุงคุณลักษณะของตนเองให้เป็นคนทันสมัย หันเหตุการณ์
ร้านจริงแจ่มใสอยู่เสมอ
- 1.2) สนใจศึกษา ค้นคว้าเรื่องระเบียบปฏิบัติการให้เข้าใจแจ่มแจ้ง
- 1.3) ปรับปรุงการเก็บค้นคว้าให้เป็นระบบที่ดี สะดวกแก่การค้นหาเมื่อเวลา
ต้องการ
- 1.4) กำหนดขั้นตอนและวิธีการใช้ให้เหมาะสมและสะดวกแก่ผู้รับบริการ

การประเมินคุณภาพ รายงานและเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม

- การนิเทศการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
- แนะนำการศึกษาและอาชีพทุกระดับ ทุกประเภท
- ติดตามผลการใช้หลักสูตร ควบคุมการใช้หลักสูตร ประสานงาน

การพัฒนาหลักสูตร

- ส่งเสริม แนะนำการเลือกใช้แบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ

ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

2.3) บทบาทการติดตามและประเมินผล

- ตรวจสอบ ติดตามและปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของกระทรวง
- ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานและสถานศึกษาเกี่ยวกับการ

ปฏิบัติตามแผนงาน โครงการประจำปีการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของสถานศึกษา นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ การปฏิบัติโครงการพิเศษ เช่น งานพัฒนาชนบท เป็นต้น

- ประเมินผลและรายงานผล ได้แก่การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในรอบปี เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานและรายงานผลตามลำดับชั้น สำหรับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษาธิการอำเภอนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 122-126) กำหนดประเด็นหลักไว้ 3 ประการ คือ

1) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดได้แก่

1.1) กฎระเบียบวิธีบริหารราชการแผ่นดิน

1.1.1) เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอปฏิบัติราชการต่าง ๆ และมีอำนาจบังคับบัญชาการในสำนักงานทั้งหมด ซึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตนั้น

1.1.2) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง

1.1.3) เป็นผู้รักษาราชการแทนนายอำเภอ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้

1.2 กฎหมายว่าด้วยการประถมศึกษา เป็นคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่ปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามมาตรา 4 แห่ง พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ดังนี้

1.2.1) ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

1.2.2) เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่
โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

1.2.3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

1.2.4) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการ
การประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

1.3) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติ โบราณสถาน โบราณวัตถุและพิพิธภัณฑ์
สถานศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2505 มาตรา 6 เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ
หรือตรวจสอบสถานการค้า การแสดง โบราณวัตถุ รับมอบโบราณวัตถุ ศิลปวัตถุจากผู้เก็บได้

1.4) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2507 แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2528 โดยกำหนดให้

1.4.1) เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ

1.4.2) เป็นรองผู้อำนวยการลูกเสืออำเภอ มีหน้าที่บริหารการลูกเสือ
ตามมาตรา 32

1.4.3) เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการลูกเสือ
อำเภอ ตามมาตรา 33

1.5) ข้อมบังคับสภาภาษาไทย ว่าด้วยยูวภาษา พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2522

1.5.1) เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการยูวภาษาอำเภอ
ตามข้อ 63 มีหน้าที่จัดระเบียบการปกครองยูวภาษาในอำเภอ

1.5.2) เป็นรองนายกยูวภาษาอำเภอ ตามข้อ 64 มีหน้าที่บริหาร
และดำเนินงานยูวภาษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ พิจารณาและรวบรวมรายงานยูวภาษา
ประจำปีเสนอยูวภาษาจังหวัด

1.6) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย
โดยเป็นหัวหน้าหน่วยงานย่อย มีหน้าที่เก็บและนำส่งเงินรายได้แผ่นดินเบิกจ่ายเงินงบ
ประมาณเงินนอกงบประมาณและจัดทำบัญชีการเงินทุกประเภท

1.7) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เป็นกรรมการดำเนินการ
จัดซื้อ จัดจ้าง ตรวจสอบ ตรวจสอบการจ่ายทำบัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น

2) อำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.1) หน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ในฐานะศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงเทียบเท่าระดับกอง รับผิดชอบงานการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกโรงเรียน งานการศาสนา งานการวัฒนธรรม งานศิลปหัตถกรรมและงานครูสภา การควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนพอสมควร และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.2.1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของสำนักงาน ติดต่อประสานงานวางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุมงาน ตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามผลประเมินผล และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน

2.2.2) ส่งเสริมการศึกษา โดยการรวบรวมสถิติฐานข้อมูลทางการศึกษา การทดลองและการวิจัยการศึกษา การตรวจและนิเทศการศึกษา การอบรมครูและการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งการประสานงานกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ตลอดจนการปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งและระเบียบธรรมเนียมทางราชการที่กำหนดว่าเป็น หน้าที่ความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3) อำนาจหน้าที่ตามคำสั่งและตามที่กระทรวงมอบหมาย

3.1) ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการที่ส่งมาประจำอำเภอ เพื่อช่วยเหลือ นายอำเภอปฏิบัติราชการทั้งส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาคและส่วนราชการ หรือสถานศึกษา ซึ่งสังกัดส่วนกลาง แต่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคในเขตอำเภอนั้นภายใต้กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

3.2) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 ตามหนังสือ กระทรวงศึกษาธิการที่ ศธ 18422/2505 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2505 เรื่องมอบอำนาจและหน้าที่ ราชการกรมการศาสนา และหนังสือกรมการศาสนา ที่ ศธ 0408/2801 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2507 เรื่องมอบอำนาจหน้าที่ราชการของกรมการศาสนาโดยศึกษาธิการอำเภอ เป็นผู้บริหาร งานของกรมการศาสนา ในฐานะกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามกฎหมายระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน

3.3) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดศาสนศึกษา พ.ศ. 2474
ลักษณะ 2 ให้ศึกษาธิการอำเภอมีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบตราชี้แจงและให้การแนะนำช่วยเหลือ
ศาสนศึกษาในสำนักนั้น

3.4) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ของวัด พ.ศ. 2524
ให้ศึกษาธิการอำเภอในท้องที่เร่งในกรรมการในการจัดการโดยตำแหน่ง

3.5) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ
ศึกษา พ.ศ. 2514 ในการแต่งตั้งครูใหญ่ ครูผู้สอน ให้สำนักเรียนเสนอเรื่องผ่านการ
พิจารณาของศึกษาธิการอำเภอ

3.6) หนังสือกรมการศาสนา ที่ ศช 0402/4413 ลงวันที่ 22 เมษายน 2524
ให้ศึกษาธิการอำเภอ สอดส่องดูแลการเผยแพร่วิทยาการของชาวต่างประเทศ

3.7) ได้รับมอบหมายให้เป็นอนุกรรมการพัฒนาชนบทของกระทรวงศึกษา
ธิการในระดับอำเภอ

3.8) ได้รับมอบหมายให้เป็นประธานและผู้บริหาร โครงการหมู่บ้าน อาสา
พัฒนาและป้องกันตนเองของกระทรวงศึกษาธิการ (อ.พ.ป.ศธ.)

3.9) ได้รับมอบหมายให้จัดงานวันเด็กประจำปี

ขอช่วยของงานที่ศึกษาธิการอำเภอต้องปฏิบัติในฐานะเป็นผู้ช่วยนายอำเภอมีดังนี้

1) งานที่อำเภอต้องปฏิบัติ ศึกษาธิการอำเภอรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ
และกลั่นกรองเรื่องให้นายอำเภอ ทั้งด้านบริหาร วิชาการ งานการเงินบัญชีและพัสดุ โดยมีงาน
ของกรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.2) กรมสามัญศึกษา

1.3) กรมการศึกษานอกโรงเรียน

1.4) กรมการฝึกหัดครู

1.5) กรมอาชีวศึกษา

1.6) กรมพลศึกษา

1.7) กรมศิลปากร

1.8) กรมการศาสนา

1.9) กรมวิชาการ

1.10) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

1.11) สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ

นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในฐานะผู้ประสานงานจัดการศึกษา ดังนี้

- 1) ประสานงานการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา งานนโยบายของทางราชการ
- 2) งานวางแผนจัดตั้งโรงเรียน และให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่จังหวัด
- 3) งานความมั่นคงแห่งชาติ
- 4) การส่งเสริมศิลปกรรม
- 5) การพัฒนาชนบท
- 6) การก่อความไม่สงบในสถานศึกษา
- 7) งานอื่น ๆ

2) งานที่นายอำเภอมอบหมาย

งานที่นายอำเภอมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นประจำหรือเป็นครั้งคราว ดังนี้

- 2.1) งานลูกเสือชาวบ้าน
- 2.2) งานไทยอาสาป้องกันชาติ
- 2.3) งานกีฬาแห่งชาติ
- 2.4) งานรัฐพิธี และพิธีอื่น ๆ ในอำเภอ
- 2.5) งานเทศกาล และประเพณีของอำเภอ
- 2.6) งานสร้างงานในชนบท (กสช.)
- 2.7) การฟื้นฟูชนบทรวมนิยมประเพณีของอำเภอ
- 2.8) กรรมการเก็บรักษาเงินของอำเภอ
- 2.9) งานอื่น ๆ

โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 50-51) ให้รายละเอียดว่า สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามแผนกัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533-2535) โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามขนาดและปริมาณงาน ออกเป็น 4 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั่วไป แบ่งงานภายในออกเป็น 3 งาน คือ

- (1) งานบริหารทั่วไป
- (2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท

(3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ประเภทที่ 2 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดใหญ่ แบ่งงานภายในออกเป็น 4 งาน คือ

- (1) งานบริหารทั่วไป
- (2) งานการเงินและบัญชี
- (3) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- (4) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ประเภทที่ 3 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดกลางและขนาดเล็ก แบ่งงานภายในออกเป็น 4 งาน คือ

- (1) งานธุรการ
- (2) งานการเงินและการบัญชี
- (3) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- (4) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ประเภทที่ 4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีขนาดและปริมาณงานน้อย แบ่งงานภายในออกเป็น 3 งาน คือ

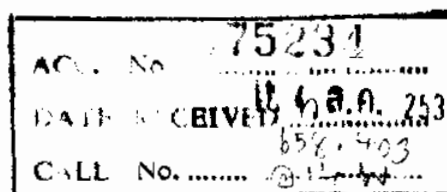
- (1) งานธุรการ
- (2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- (3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 108-116) ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1) งานบริหารทั่วไป (รวมทั้งงานธุรการและงานการเงินและบัญชี) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปและงานธุรการของกรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานการเงินการบัญชีการพัสดุ และงานการเจ้าหน้าที่ โดยรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

- การปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน
- การดำเนินงานตามระเบียบงานสารบรรณ
- การจัดงานประชุมของสำนักงาน
- การจัดงานพิธีในวันสำคัญ
- การรับสมัครสอบวิชาชุดครู
- การขอรับประกาศนียบัตรและใบแทนประกาศนียบัตรวิชาชุดครู
- การขออนุญาตซื้อเอกสารแบบพิมพ์ของทางราชการ

- การขอรับเงินทุนการศึกษา
 - การดำเนินการขออนุญาตพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา
 - การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม
 - การรับและส่งตัวข้าราชการที่ได้รับการบรรจุ
 - การขอใช้บัตรว่างบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ
 - การขอย้ายของข้าราชการ
 - การรับรายงานตัวและส่งตัวผู้ได้รับอนุญาตให้ย้ายไปปฏิบัติงานตามหน้าที่
 - การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนหรือผู้รักษาการ ในตำแหน่ง
 - การเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการให้สูงขึ้น
 - การพิจารณาความดีความชอบให้ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ
 - การลาของข้าราชการ
 - การขออนุญาตออกนอกเขตจังหวัด
 - การขออนุญาตลาไปศึกษาต่อ
 - การขออนุญาตเดินทางไปราชการ
 - การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา
 - การขอมอบบัตรประจำตัวข้าราชการ
 - การขอยกเว้นและการผ่อนผันเข้ารับราชการทหาร
 - การตอบขอบใจหรือนุโมทนา และเครื่องหมายตอบแทนผู้ช่วยเหลือราชการ
 - การสืบสวนข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียนกล่าวหาข้าราชการ
 - การดำเนินการทางวินัยข้าราชการ
 - การดำเนินการเพื่อหาตัวผู้รับผิดชอบแห่ง
 - การรับสมัครสมาชิกคุรุสภา
 - การขอเปลี่ยนแปลง โยกย้ายสมาชิกคุรุสภา
 - การสมัครเป็นสมาชิก การพาไปกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคุรุสภา
- ที่ถึงแก่กรรม (ช.พ.ค.) และการพาไปกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคุรุสภากรณีคู่สมรสถึงแก่กรรม (ช.พ.ส.)
- การขอเปลี่ยนแปลง โยกย้ายสมาชิก การพาไปกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคุรุสภาที่ถึงแก่กรรม (ช.พ.ค.) และการพาไปกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคุรุสภากรณีคู่สมรสถึงแก่กรรม (ช.พ.ส.)



- การขอรับเงินสงเคราะห์ศพสมาชิก การฃาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคหุรสภาที่ถึงแก่กรรม (ช.พ.ค.) และการฃาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคหุรสภากรณีคหุสมรสถึงแก่กรรม (ช.พ.ส.)

- การปฏิบัติงานเกี่ยวกับมูลนิธิช่วยเหลือคหุของคหุรสภา
- การคัดเลือกสมาชิกคหุรสภาที่มีผลงานดีเด่น
- การประชุมคณะกรรมการคหุรสภาอำเภอ
- การจัดโครงการจำหน่ายสินค้าสวัสดิการสมาชิกคหุรสภาและสวัสดิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

- การจัดงานวันคหุ
- งานการเงิน บัญชีและการพัสดุ
- การขออนุมัติเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ
- การเบิกเงินงบประมาณ
- การนำฝากและถอนเงินนอกงบประมาณ
- การรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน
- การอนุมัติจ่ายเงินให้สถานศึกษา
- การจ่ายเงินให้หน่วยงานทางการศึกษา
- การรับและนำส่งเงินค่าบำรุงคหุรสภา
- การให้จ่ายเงินค่าบำรุงคหุรสภา
- การรับและนำส่งเงินค่าสงเคราะห์รายศพ เงินการฃาปนกิจสงเคราะห์

ช่วยเพื่อนสมาชิกคหุรสภาที่ถึงแก่กรรม (ช.พ.ค.)

- การรับและนำส่งเงินค่าสงเคราะห์ศพ เงินการฃาปนกิจสงเคราะห์

ช่วยเพื่อนสมาชิกคหุรสภากรณีคหุสมรสถึงแก่กรรม (ช.พ.ส.)

- การเก็บรักษาเงิน
- การขอรับเงินทุนเลี้ยงชีพคหุโรงเรียนเอกชน
- การส่งหลักฐานการนำส่งเงินกองทุนสงเคราะห์คหุโรงเรียนเอกชน
- การขออนุมัติจ่ายเงินสวัสดิการคหุโรงเรียนเอกชน
- การออกหนังสือรับรองการมีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการของข้าราชการ

และลูกจ้างประจำ

- การขอถักเงินไว้เบิกเหลืออมปี

- การทำบันทึกรายการรับจ่ายในสมุดบัญชีการเงิน
- การจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน
- การจัดทำรายงานการเงินประจำเดือน
- การส่งหลักฐานการเบิกเงินต่อส่วนราชการผู้เบิก
- การตรวจสอบบัญชีการเงิน
- การดำเนินการระเบียบว่าด้วยการพัสดุ
- การควบคุมและจำหน่ายพัสดุ
- การขอจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม
- การแนะนำชี้แจงการเงินและการบัญชี

2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงาน/โครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบท และงานกิจการพิเศษ โดยรับผิดชอบงานเกี่ยวกับ

- งานสำรวจ รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสถิติทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
- งานจัดระเบียบข้อมูลเป็นหมวดหมู่
- งานประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำดัชนีทางการศึกษาประจำปีในอำเภอ
- งานวิเคราะห์นโยบาย และแผนงาน/โครงการ
- งานแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมประจำปีของอำเภอ
- งานแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอ/ตำบล

- แผนบริหารงบประมาณประจำปีของอำเภอ
- งานแผนพัฒนากีฬาอำเภอประจำปี
- งานประสานการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ
- งานเสนอของบประมาณประจำปี
- งานวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
- งานตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานตามกฎหมาย
- งานปฏิบัติตามแผนงาน โครงการประจำปี
- งานการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- การติดตามการปฏิบัติงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวง

ศึกษาธิการ

- งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ
- งานวิเคราะห์ความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน งานและโครงการ
 - งานรายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข
 - การประเมินผล และวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
 - การประเมินและรายงานผลกระทบของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ
 - งานสำรวจ รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบปัญหา และความต้องการในการพัฒนาชนบทของประชาชน
 - งานการให้บริการข้อมูลและข่าวสารแก่ประชาชนในชนบท
 - งานประสานการปฏิบัติตามแผนพัฒนาชนบทในระดับตำบลและหมู่บ้าน
 - งานสนับสนุนการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนพัฒนาชนบทแก่สภาตำบล
 - งานประสานและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาชนบทแก่สภาตำบล
 - งานสนับสนุนงานวิชาการและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการดำเนินงานพัฒนาชนบทแก่สภาตำบล
 - งานติดตามประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาชนบทในระดับตำบลและหมู่บ้าน
 - งานจัดกิจกรรมให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์พื้นฐานทางอาชีพแก่ประชาชนในชนบท
 - งานจัดกิจกรรมการกีฬาและนันทนาการแก่ประชาชนในชนบท
 - งานจัดกิจกรรมส่งเสริมและเผยแพร่หลักธรรมทางศาสนาในชนบท
 - งานจัดกิจกรรมส่งเสริม เผยแพร่และอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมในอำเภอ
 - งานจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้พื้นฐานแก่ประชาชนในชนบท
 - งานจัดกิจกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายสังคม การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในคณะกรรมการสภาตำบล และคณะกรรมการหมู่บ้าน
 - งานจัดตั้งกลุ่มสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในชนบท
 - งานการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ (สศม. ศธ.)
 - งานป้องกันและแก้ปัญหาเยาวชนเสพติดในสถานศึกษา (ปปส. ศธ.)

- งานป้องกันและแก้ไขปัญหาก่อความไม่สงบในสถานศึกษา (นปท. ศธ.)
- การป้องกันชายแดน (ปชด.)
- งานศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)
- งานอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป. ศธ.)
- งานโครงการพระราชดำริ (คพร.)
- งานขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับทั่วประเทศ
- งานเตรียมพื้นฐาน อาชีพแก่นักเรียน นักศึกษาทุกระดับ
- งานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวินัยของเยาวชน ประชาชน

และข้าราชการ

- งานยกย่องเชิดชูเกียรติหน่วยงาน สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา

ที่มีผลงานดีเด่น

- งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาอาชีพ
- งานประสานการรับนักเรียน นักศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท
- งานป้องกันอุบัติเหตุ
- งานคุ้มครองผู้บริโภค
- งานส่งเสริมการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม แก่ชาวเขาและชน

กลุ่มน้อย

- งานพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เช่น การพัฒนาชายฝั่งด้านตะวันออก
- งานคัดเลือกโรงเรียนและนักเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน
- งานกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ที่จังหวัดมอบหมาย

8) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม โดยรับผิดชอบปฏิบัติ งานเกี่ยวกับ

- งานส่งเสริมการศึกษาผู้ยากไร้ก่อนวัยเรียน
- งานส่งเสริมการจัดการศึกษาพิเศษ
- งานส่งเสริมการศึกษาระดับสูง
- งานประสานการจัดการศึกษาระหว่างการศึกษาในระบบโรงเรียน

กับการศึกษานอกระบบโรงเรียน

- งานประสานการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาของรัฐกับเอกชน
- งานส่งเสริมการขยายโอกาสทางการศึกษา

ต่อการพัฒนา

- งานประสานการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ (รัฐบาล)
- งานประสานการจัดที่พักและหาทุนการศึกษาแก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษา
- งานประสานการฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้นและหลักสูตรเคลื่อนที่
- งานส่งเสริมการจัดการศึกษานอกโรงเรียน
- งานส่งเสริมแหล่งพัฒนาความรู้และข่าวสารข้อมูล
- งานขอจัดตั้งโรงเรียนเอกชน
- งาน ोनกิจการ โรงเรียนเอกชน
- งานขอเลิกสิ้นกิจการ โรงเรียนเอกชน
- งานขออนุญาตเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนที่ต่าง ไปจากที่ได้รับอนุญาตไว้เดิม
- งานอนุญาตเป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่และครู โรงเรียนเอกชน
- งานขออนุญาตเปลี่ยนแปลงกรณีต่าง ๆ เกี่ยวกับครู โรงเรียนเอกชน
- งานจัดทำรายงาน โรงเรียนเอกชนประจำเดือน
- งานเกี่ยวกับกรณีพิพาทต่าง ๆ ของโรงเรียน
- งานควบคุมและเฝ้าระวัง โทษกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ
- งานคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครู โรงเรียนเอกชน
- งานส่งเสริมการขยายอนุบาลศึกษาภาคเอกชน
- งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนเอกชน
- งานวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- งานส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน
- งานแจ้งเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของจังหวัด
- งานประเมินคุณภาพการศึกษา
- งานนิเทศการบริหารการศึกษา
- งานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
- งานประเมินมาตรฐานการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
- งานออกประกาศนียบัตร
- งานตรวจสอบคุณวุฒิและออกใบรับรองคุณวุฒิ
- งานส่งเสริมการใช้หลักสูตรและแบบเรียน
- งานสนับสนุนการจัดหาสถานประกอบการสำหรับนักเรียนนักศึกษาฝึกงาน
- งานจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษา ประจำปี

- การแข่งขันกีฬานักเรียนอายุไม่เกิน 18 ปี
- การร่วมแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ
- การร่วมแข่งขันกีฬาแห่งชาติ
- การส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทั่วไป
- การฝึกอบรมเยาวชนผู้นำทางการกีฬาสู่หมู่บ้านเป้าหมาย
- งานส่งเสริมการฝึกอบรมกรรมการผู้ตัดสินและผู้ฝึกสอนกีฬา
- การจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาอำเภอ
- งานจัดตั้งสนามกีฬาอำเภอ
- การส่งเสริมการบริหารร่างกายและเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ
- งานส่งเสริมการจัดงานวันกีฬาแห่งชาติของจังหวัด
- การประชุมคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ
- งานปรับปรุงดูแลค่ายลูกเสืออำเภอ
- งานจัดอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือและเนตรนารี
- งานฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน
- งานอบรมนายหมู่ลูกเสือ เนตรนารี
- การเข้าร่วมงานชุมนุมและสัมมนาผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับจังหวัดและเขต
- การจัดวันสำคัญทางลูกเสือ
- งานส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม กองลูกเสือ เนตรนารี
- งานขอพระราชทานเหรียญลูกเสือและเครื่องหมายตอบแทน
- งานอนุมัติผลการสอบวิชาพิเศษและการสอนวิชาลูกเสือ
- งานรายงานกิจการลูกเสือเนตรนารีประจำปี
- งานเข้าร่วมการฝึกอบรมยุวกาชาดนอกโรงเรียน
- งานรายงานยุวกาชาดประจำปี
- งานส่งเสริมการฝึกอบรมสมาชิกผู้บำเพ็ญประโยชน์และจัดกิจกรรมของ

ชุมนุมผู้บำเพ็ญประโยชน์ในสถานศึกษา

- งานเข้าร่วมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชายุวกาชาด
- งานส่งเสริมการจัดตั้งหมู่ และแต่งตั้งผู้บังคับบัญชา
- การคัดเลือกกิจกรรมยุวกาชาดดีเด่น
- งานส่งเสริมชมรมยุวกาชาดประจำปี (จังหวัด/เขต)
- งานจัดตั้งและดำเนินงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา

พระสงฆ์

- การจัดงานวันเด็ก
- งานขออนุญาตสร้างวัด ตั้งวัด รวมวัด ยุบเลิกวัดและยกวัดสร้างเป็นวัดที่มี
- งานการขอตั้งวัด
- งานขอรวมวัด ย้ายวัด ยุบเลิกวัดและยกวัดร้างเป็นวัดที่มีพระสงฆ์
- งานขอพระราชทานวิสุงคามสีมา
- งานออกหลักฐานหนังสือสำคัญเกี่ยวกับที่ดินของวัดและวัดร้าง
- การดูแลและจัดประโยชน์แทนวัด
- งานการขอรับเงินอุดหนุนบูรณะวัดพุทธศาสนาและศาสนาอื่น
- งานจัดทำทะเบียนและการแต่งตั้งไวยาวัจกร
- งานนิศยภัต
- งานจัดทำนิติกรรมสัญญาเกี่ยวกับที่ดิน
- งานจัดทำทะเบียนวัด วัดร้าง ศาสนสถาน
- งานจัดทำแผนที่ตั้งวัด
- งานการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่หลักธรรมและศีลธรรม
- งานจัดตั้งและส่งเสริมหน่วยงานอบรมประชาชนประจำตำบล (คปต.)
- งานสนับสนุนการดำเนินงานของศาสนาอื่น
- งานสนับสนุนหน่วยพุทธมามกะผู้เยาว์
- งานส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ธรรมและบาลี
- งานส่งเสริมสนับสนุนงานพระธรรมทูต
- งานสนับสนุนกิจกรรมของพุทธสมาคมและยุวพุทธิกสมาคม
- งานส่งเสริมการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนและการอุปสมบทหมู่
- งานสนับสนุนวัดพัฒนาตัวอย่าง
- งานประสานการจัดทำแป้นพัฒนาวัด
- งานสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเจ้าคณะอำเภอ
- งานสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์วัฒนธรรมอำเภอ
- งานส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น
- งานส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ
- งานอนุรักษ์และพัฒนาโบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลาวัตถุ
- งานจัดตั้งอาสาสมัครท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม

- งานปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับโบราณสถาน โบราณวัตถุ และศิลปวัตถุ
- งานฝึกอบรมอาสาสมัครพิทักษ์วัฒนธรรมไทย
- งานวิเคราะห์สภาพทางการศาสนาและการวัฒนธรรม
- งานกำหนดแนวทางพัฒนาการศาสนาและการวัฒนธรรมให้ได้ตามกฎเกณฑ์

มาตรฐานที่กำหนด

- งานประเมินมาตรฐานทางการศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ
- งานประเมินคุณภาพทางการศาสนาและการวัฒนธรรม
- งานนิเทศแนะนำการบริหารการศาสนาและการวัฒนธรรม
- งานพัฒนาหลักสูตรการอบรมเผยแพร่หลักธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- งานสัมมนาผู้บริหารการเผยแพร่อบรมทางการศาสนาและการวัฒนธรรม

การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อสถานะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมากจนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527 : 83) สอดคล้องกับที่ไซมอน (Herbert A. Simon อ้างถึงใน วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์, 2531 : 97) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจกับการบริหารนั้นเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันและ สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 26) สรุปว่าการวินิจฉัยสิ่งการเป็นหัวใจของการบริหารและมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันในทุกระดับขององค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การตัดสินใจไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 115) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกซึ่งถือเอาเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง หากมีทางเลือกมากมาย ทำให้การพิจารณาตัดสินใจได้ดีที่สุด

ส่วนสมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 207) อธิบายว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับบวรวิล เกื้อกูลวงษ์ (2530 : 182) กล่าวว่า การตัดสินใจคือ การตกลงปลงใจตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ สอดคล้องกับ เมธี ปิรันธนานนท์ (2525 : 168) ให้คำอธิบายว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นการเลือกพฤติกรรมจากทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้โดยผู้ตัดสินใจมีเหตุผลในการเลือกของตน

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1938 อ้างถึงใน วุฒิชัย จำนวน 3, 2523 : 3) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจว่า เป็นเทคนิควิธีที่จะลดจำนวนทางเลือกการเลือกลงมา และกอร์ (William I. Gore, 1964 : 30) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ แบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดและดำรงรักษากระบวนการทางสังคม ในอันที่จะกระทำให้งิจกรรมของกลุ่มชนบังเกิดผล

สรุปได้ว่า การตัดสินใจคือ การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) นั้นเป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญ ต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 207) และการศึกษาวิเคราะห์การตัดสินใจ อาจเกี่ยวข้องกับทั้งทางด้านพฤติกรรมและเทคนิค ฉะนั้นจึงมีขอบเขตกว้างขวาง และครอบคลุมระดับเอกบุคคล กลุ่มองค์กร สังคม เป็นต้น การตัดสินใจนโยบาย (Policy Making) การตกลงใจเฉพาะบุคคล หรือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร (ไทบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ, 2521 : 115) รายละเอียดเกี่ยวกับการตัดสินใจ มีดังนี้

1. ข้อตกลงเบื้องต้นของการตัดสินใจทางการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 84) ได้เสนอข้อตกลงเบื้องต้นทางการบริหาร ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ 5 ประการดังนี้

- 1) การบริหารเป็นพฤติกรรมสามัญอย่างหนึ่งที่จะต้องพบในหน่วยงานของสังคมทุกแห่ง ในสังคมย่อมมีการแบ่งแยกเป็นหน่วยงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการบริหารขึ้น ต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย
- 2) การบริหารเป็นกระบวนการที่จะอำนวยความสะดวกและควบคุมวิธีการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในระบบสังคมขององค์กร
- 3) หน้าที่สำคัญเฉพาะของการบริหารก็คือ การพัฒนาและวางกฎเกณฑ์ของกระบวนการตัดสินใจสั่งการให้มีประสิทธิผลที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 4) การตัดสินใจสั่งการมิใช่จะอยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงคนเดียว แต่จะต้องได้รับความร่วมมือและร่วมใจจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย

5) ผู้บริหารทำงานกับคนเป็นกลุ่ม มิใช่ทำงานกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะ ดังนั้นการตัดสินใจตั้งการควรให้กลุ่มบุคคลได้รับรู้และเข้าใจ

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำในทุกขั้นตอนของการบริหาร และควรพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด พร้อมทั้งควรให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมด้วย

2. ขอบข่ายของการตัดสินใจ

ในบางกรณีผู้บริหารต้องตัดสินใจเพียงคนเดียว และบางครั้งมีบุคคลอื่นเข้าร่วมในการตัดสินใจด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในกรอบหรือขอบเขตการตัดสินใจ

(The Framework of Decision-Making) ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 84-85) ได้เสนอไว้โดยสรุปดังนี้

1) การตัดสินใจโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Framework) เป็นการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ผู้บริหารเมื่อเข้ารับงานจำเป็นต้องศึกษากฎระเบียบและข้อบังคับให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็ว อีกทั้งต้องระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงของระเบียบปฏิบัติและกฎหมาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้ทันเหตุการณ์ แต่บางครั้งก็อาศัยการติดตาม จึงต้องใช้วิจารณญาณให้ดี

2) การตัดสินใจโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Framework) การตัดสินใจบางครั้งอาศัยกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม และค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องวัดผู้บริหาร จึงควรศึกษาแนวความคิด ความเชื่อ คุณธรรม และระบบค่านิยมของสังคม เช่น ในสังคมประชาธิปไตย การตัดสินใจ ต้องคำนึงถึงความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล จริยธรรม ความรู้สึก และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

กล่าวคือการตัดสินใจที่ดีนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ คุณธรรม และระบบค่านิยมทางสังคมมาประกอบกัน

3. โอกาสของการตัดสินใจ

ผู้บริหารที่ดีจะไม่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจในภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยปกติแล้วโอกาสที่ผู้บริหารจะตัดสินใจปรากฏดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 206) เสนอไว้ 3 ประการ คือ

1) การตัดสินใจโดยบัญชาหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่าการตัดสินใจเช่นนี้ อาจจะเป็นการตีความของคำสั่ง การนำเอาข้อเสนอแนะไปใช้หรือแจกจ่ายคำแนะนำช่วยเหลือ

ของผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจชนิดนี้ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจลดภาระได้โดยมอบหมาย ความรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำบ้าง การตัดสินใจจะลำบากมาก ถ้าคำสั่ง หรือคำขอร้องของผู้บังคับบัญชาผิดศีลธรรมเป็นอันตรายต่อหน่วยงาน หรือคำสั่งนั้น เป็นสิ่งปฏิบัติไม่ได้

2) ตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา อาจมีเหตุหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ได้ชัดเจน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจ พทที่จะตัดสินใจ กรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นมากหรือน้อยเป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ ผู้นำที่ดีจะมีการตัดสินใจในกรณีทั้งจำเป็นหรือไม่ สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจแทนได้

3) การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้นำเอง ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความ คิดริเริ่ม ถ้าคิดกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองคิด อาจเป็นการเสียหายถ้าผู้นำคิดแต่ตัดสินใจไม่ได้ ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจชนิดนี้

โอกาสของการตัดสินใจทั้ง 3 ประการดังกล่าว ทำให้มองเห็นได้ว่า ผู้บริหารไม่อาจ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้จึงต้องตระหนักว่า ในการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารต้องใช้ความระมัดระวัง ให้มาก เพราะเมื่อตัดสินใจสั่งการแล้วย่อมส่งผลดีหรือผลเสียโดยตรงต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

4. ระดับของการตัดสินใจ

ในองค์กรต่าง ๆ สามารถแยกแยะระดับของการตัดสินใจสั่งการได้ก่อนข้างชัดเจน ตามโครงสร้างการบริหารงาน และการกระจายอำนาจ นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2527 : 87-88) ได้แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ระดับ สรุปได้ดังนี้

1) ระดับสูง (High Level) ได้แก่การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ

2) ระดับกลาง (Middle Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญาและวัตถุประสงค์จากระดับสูง ไปปฏิบัติ ได้แก่หัวหน้าหน่วยงานเจ้าหน้าที่แผนก การศึกษา เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้ง Line และ Staff

3) ระดับต่ำสุด (Low Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจาก หน่วยงานบริหารให้นำไปปฏิบัติคือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง เช่น พนักงาน คนงาน ครู เป็นต้น

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ ย่อมเกิดขึ้นในทุกระดับของบุคลากรในองค์การ การดำเนินงานให้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อการตัดสินใจทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์ และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ

5. จุดมุ่งหมายของการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้นไม่ว่าจะตัดสินใจในลักษณะใดก็ตาม การตัดสินใจควรจะบรรลุจุดมุ่งหมายดังที่ ดิล (William R. Dill อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521 : 207) ได้เสนอไว้ ดังนี้

- 1) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการควบคุม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการควบคุมนั้นจะต้องแน่ใจว่ามีคนอื่นที่จะปรึกษาด้วยได้ เมื่อถึงเวลาที่จะต้องประเมินผลการตัดสินใจนั้น
- 2) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้ตัดสินใจกับผู้นำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ พยายามให้ผู้ปฏิบัติเอาผลของการตัดสินใจไปใช้รู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ
- 3) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับคุณภาพ พยายามปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยให้บุคคลที่มีพื้นความรู้ความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม พยายามพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจแก่บุคคลที่จะก้าวไปสู่การดำรงตำแหน่ง
- 5) จุดมุ่งหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ พยายามตัดสินใจแต่ละครั้งให้เร็วโดยไม่ต้องเสียเวลาและพลังงาน

จะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจแต่ละครั้ง ย่อมจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน เพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานนั่นเอง

6. ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ สถานการณ์ นโยบายขององค์การ ทรัพยากรทางการบริหาร ความเสี่ยง หรือผลงานที่คาดหวัง เป็นต้น มีผู้จำแนกประเภทของการตัดสินใจไว้หลายลักษณะ คือ

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 195) เสนอว่าการตัดสินใจอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decisions) หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ในส่วนที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

2) การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Decisions) หมายถึงการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวกับองค์การ เช่น การจัดเรื่องอำนาจหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ การกำหนดเส้นทางเดินของงานต่าง ๆ (Work Flows) และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) ภายในองค์การ

3) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operating Decisions) เป็นการตัดสินใจในปัญหาของการปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับราคา การตลาดและการผลิต

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 209) ให้ข้อพิจารณาประเภทของการวินิจฉัยสั่งการไว้ 2 ประเภท คือ

1) การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ ลักษณะนี้มักเป็นงานที่ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก เพราะเป็นงานที่ปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำ ได้แก่ การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน เช่น การขออนุมัติเกี่ยวกับการเงิน การอนุญาตเกี่ยวกับบุคคล เป็นต้น

2) การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้จะเกี่ยวกับงานโครงการ หรือเกิดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคึกมาก่อนจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณประกอบด้วยเพราะรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอันมาก

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 211-212) กล่าวว่า การตัดสินใจมักจะมี 3 แบบดังนี้

1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine Decision Making) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ อาจเป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic Decision Making) จะต้องให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานที่จะแสดงออก เปิดโอกาสและส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบฉุกเฉินขึ้น

3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise Decision Making) ต้องหายุทธวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะของบุคคล

ไซมอน (Herbert A. Simon, 1977 : 45-49) เขียนไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจที่ก

ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติ หรือนโยบาย (Policy) ขององค์การ ซึ่งเป็นในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่

2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นซึ่งประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาซึ่งเกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์ และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สโตนเนอร์ (Jame A.F. Stoner, 1978 : 167-170) สรุปว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร นั้นจะพิจารณาได้จาก สถานการณ์ 3 ลักษณะคือ

- 1) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Condition of Certainty) เป็นการตัดสินใจที่มีข้อมูลเพียงพอประกอบการตัดสินใจ
- 2) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Condition of Risk) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องทำ โดยที่ทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นแต่ละเหตุการณ์ว่าจะเป็นอย่างใด โดยอาศัยทฤษฎีของความน่าจะเป็น (Probability Theory) เป็นเครื่องมือตรวจสอบหรือคาดการณ์
- 3) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Condition of Uncertainty) ลักษณะนี้ผู้ตัดสินใจไม่รู้ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมักจะอาศัยประสบการณ์ ดุลยพินิจ และสัญชาตญาณ (Intuition)

วรูม และเยตตอน (Vroom and Yetton, 1981 : 13) ได้ชี้ให้เห็นการตัดสินใจ

5 ประเภท คือ

- 1) ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- 2) ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง แต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ผู้บริหารจะอภิปรายปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและตัดสินใจด้วยตนเอง
- 4) ผู้บริหารจะอภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ยังคงทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่อาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
- 5) ผู้บริหารใช้การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำการประเมินทางเลือก ร่วมกับผู้บริหาร และทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารจะยอมรับและดำเนินการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าจะไม่เป็นการตัดสินใจของคนก็ตาม

จะเห็นว่า ประเภทของการตัดสินใจทั้ง 5 ประเภทนี้ แต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมกับปัญหาที่แตกต่างกัน ดังที่ กิลลา สีนานุเคราะห์ (2530 : 103-104) ได้ให้ความเห็นโดยจำแนกการตัดสินใจเป็น 2 ประเภท คือ

1) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว เหมาะสมกับการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นเรื่องธรรมดาที่ย่างยากซับซ้อนมากนัก ผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และการตัดสินใจแบบที่มีความจำเป็นในภาวะฉุกเฉินเร่งด่วน

2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีทักษะและความรู้ไม่กว้างขวางพอที่จะตัดสินใจให้เกิดผลดีที่สุดได้ การใช้กลุ่มในการตัดสินใจจะช่วยให้ได้ความคิดกว้างขวางหลายแง่มุม และเกิดความรอบคอบมั่นใจในการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยกลุ่มมี 4 วิธี คือ

2.1) สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเท่าเทียมกัน

2.2) สมาชิกเพียงแต่แสดงความคิดเห็นให้ผู้บริหารนำมาประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

2.3) การตัดสินใจโดยได้ข้อมูลที่ เป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่มคือ สมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกันทุกคนโดยไม่ขัดแย้ง

2.4) การตัดสินใจโดยได้ข้อมูลที่เป็นมติเสียงข้างมาก หมายถึง จำนวนสมาชิกเกินครึ่ง หรือสองในสามของกลุ่มเห็นชอบกัน แม้ว่าจะมีบางคนไม่เห็นด้วยก็ถือว่าการตัดสินใจที่มาจากกลุ่ม

การตัดสินใจสั่งการโดยกลุ่ม มีความเหมาะสมกับการบริหารหน่วยงาน เพราะมีความเป็นประชาธิปไตยมาก ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานสูง สมยศ นาวิการ (2522 : 120) กล่าวถึงข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่มว่า

1) กลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว ถ้าหากได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมจะดีกว่าบุคคลคนเดียว

2) การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากขึ้น

3) การตัดสินใจโดยกลุ่มจะนำไปสู่การยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้น มีความรู้สึกของการมีส่วนร่วม และมีแรงจูงใจที่จะทำการตัดสินใจไปปฏิบัติมากขึ้น

นอกจากนี้ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 48) ย้ำว่า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในวงการบริหารว่า การให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสบผลสำเร็จ บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานร่วมมือกันรับผิดชอบร่วมกัน มีความรู้สึกผูกพันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและทิศทาง

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนากลุ่มให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการตัดสินใจ เพราะหากกลุ่มไม่มีทักษะในการตัดสินใจแล้ว ย่อมกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ในเรื่องการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ เดวิส และแฮร์โรลด์ (วิจิตร วรุตบางกูร, ม.ป.ป. : 200-201 อ้างจาก Davies and Harrold) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการตัดสินใจโดยกลุ่มไว้ดังนี้

- 1) พยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีในหมู่คณะ ให้ทุกคนรักใคร่สามัคคีสามารถพูดจาและปรึกษาหารือกันได้ แสดงความคิดเห็นโดยปราศจากความเกรงกลัว เมื่อขวัญของหมู่คณะดี ความเกรงกลัวและความตึงเครียดในการแสดงความคิดเห็นก็ไม่เกิดขึ้น
- 2) พยายามทำให้ความร่วมมือของหมู่คณะมีความหมาย เมื่อมีการเสนอแนะความคิดเห็นควรจะรับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติบ้าง ให้ความเชื่อถือและขอบคุณในความร่วมมือ ความคิดเห็น ผลงานที่ประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่า นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนไวต่อความรู้สึกและปฏิริยาของกันและกัน
- 3) ผูกตนเองและกลุ่มให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล มีจิตวิเคราะห์ที่มีความยุติธรรม รับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทำให้กลุ่มเข้าใจว่าเราต้องการข้อมูล เหตุผลและความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และร่วมกันตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเหล่านั้น
- 4) แก้ปัญหาโดยกระบวนการสังเกตและการวิเคราะห์ให้เป็นกิจวัตร เริ่มวางแผนกับกลุ่มหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการสังเกต ประเมิน หรือรายงานความรู้สึก
- 5) เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือที่จะได้รับผลกระทบเข้ามาช่วยแก้ปัญหา เพราะข้อมูลจากบุคคลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจได้มาก
- 6) อภิปรายปัญหาและวางแผนแก้ปัญหากับกลุ่ม เริ่มสังเกตนิยามปัญหา ระบุประเภทของปัญหา ปรับกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจให้สอดคล้องกัน
- 7) วางแผนทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มแก้ปัญหา จนกระทั่งถึงการตัดสินใจสั่งการขั้นสุดท้าย การวางแผนจะช่วยให้มองเห็นกระบวนการและข้อผิดพลาดโดยง่าย
- 8) ตั้งต้นการตัดสินใจโดยกลุ่ม ด้วยการกำหนดขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งหรือการแสดงบทบาทที่ผิดเพี้ยนไปจากความต้องการของกลุ่มและเน้นการชี้ให้เห็นบทบาทของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายได้ชัดเจน

โดยสรุปแล้ว การตัดสินใจมี 2 ประเภทคือ ประเภทการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวและประเภทการตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวมักเสี่ยงต่อความ

ผิดพลาด การไม่ยอมรับและการต่อต้านของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้ในกรณี
เร่งด่วน หรือภาวะฉุกเฉิน และใช้ได้ทั่วไปในเรื่องธรรมดา ไม่สลับซับซ้อนมากนัก ส่วนการ
ตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นเหมาะสมที่จะใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องยุ่งยากสลับซับซ้อน ต้องการการยอมรับ
และความร่วมมืออย่างสูงจากผู้ได้บังคับบัญชา ไม่สามารถกำหนดได้ว่า การตัดสินใจประเภทใด
ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา สถานการณ์ ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจน
ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นหลัก ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้การตัดสินใจมี
ประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

7. กระบวนการตัดสินใจ

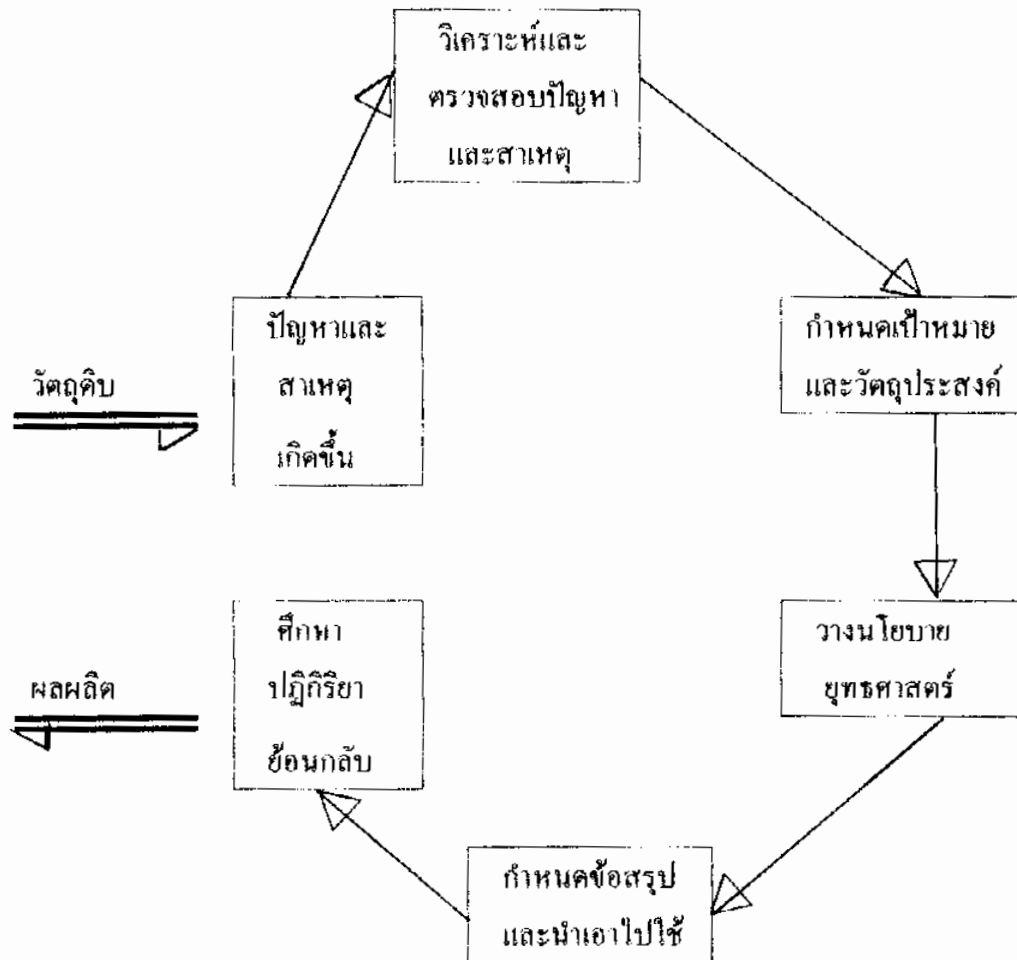
การตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องกันหรือเรียกว่าเป็น
กระบวนการ (Process) นักวิชาการให้คำอธิบายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

เจริญผล สุวรรณโชติ (2530 : 236) เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการ
ตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ เป็นตัวการที่ทำให้บุคคลต้องใช้ในการตัดสินใจ
- 2) วิเคราะห์และตรวจสอบปัญหา เป็นการนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาพิจารณาหาความจริง
เพื่อให้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
- 3) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดขึ้นเพื่อจะได้นำมาใช้เป็น
ทิศทางสำหรับการดำเนินงานได้ดำเนินตรงทิศทางตามที่ได้กำหนดเอาไว้
- 4) วางนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการจัดแนวทางในการหาวิธีการต่าง ๆ
เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ
- 5) กำหนดข้อสรุป เป็นการสรุปข้อมูลที่ได้หาวิธีต่าง ๆ ในการตัดสินใจ แล้วคัดเลือก
ข้อมูลที่ดีที่สุดนำมาใช้
- 6) ศึกษาปฏิบัติการย้อนกลับ เป็นการศึกษาผลของการตัดสินใจเพื่อศึกษาข้อบกพร่อง
หรือส่วนดีของการตัดสินใจในครั้งนี้

กระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น แสดงขั้นตอนดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 กระบวนการของการตัดสินใจ



ที่มา : เจริญผล สุวรรณโชติ, 2530 : 236

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 196-201) เสนอขั้นตอนต่าง ๆ ของการตัดสินใจ (Steps in Decision-Making) เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of Problem)

ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้หลายแบบแตกต่างกันไป ผู้บริหารต้องพยายามแยกแยะปัญหา และค้นหาให้ได้ปัญหาที่สำคัญแท้จริงเสียก่อนและไม่เอาปัญหาที่สำคัญน้อยกว่าเข้ามาปะปน อาจค้นหาปัญหาได้โดยการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่าง ๆ ของปัญหา ค้นหาจากการปฏิบัติงานประจำตามปกติ จากการตรวจสอบและควบคุมหรือการประสบปัญหาโดยตรงทันที เช่น การลาออกของหัวหน้าคนงาน เป็นต้น

2) เมื่อค้นพบปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา อาจมีหลายวิธีหลายทางเลือก ไม่ควรด่วนตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยมิได้ พิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนึกคิดและคิดเริ่ม (Imagination and Creative Thinking) หากผู้บริหารคิดพิจารณาค้นหาทางเลือกอย่างละเอียด รอบคอบแล้ว ก็อาจช่วยให้เห็นหนทางแก้ไขปัญหาได้ดี และถ้ามีบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามา ช่วยคิดค้นหาวิธีแก้ไขด้วยแล้ว ก็ยิ่งจะช่วยให้ทราบถึงวิธีการแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

3) การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternatives)

ภายหลังจากที่ได้ทำการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ แล้วจะต้องทำการประเมินทางเลือกเหล่านั้น โดยจะต้องอาศัยศาสตร์ทางการบริหาร (Management Sciences) และเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้าช่วยศึกษา พยายามพิจารณาให้เห็นว่าทางเลือกแต่ละทางเลือกนำไปใช้แล้วจะก่อให้เกิดผลดีมากน้อยเพียงใด คุณค่าสำคัญของแต่ละทางเลือก แม้จะเป็นการยากในการ ทำนายอนาคตให้ชัดเจน แต่ก็พยายามตัดสินใจโดยรอบคอบ โดยยึดหลักว่า พยายามเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ และ Peter F. Drucker ได้ กำหนดมาตรฐาน (Criteria) สำหรับใช้พิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไว้ดังนี้ คือ

- 3.1) จะต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
- 3.2) จะต้องพิจารณาเลือกทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการปฏิบัติการ
- 3.3) จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ไข้ปัญหา
- 3.4) จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

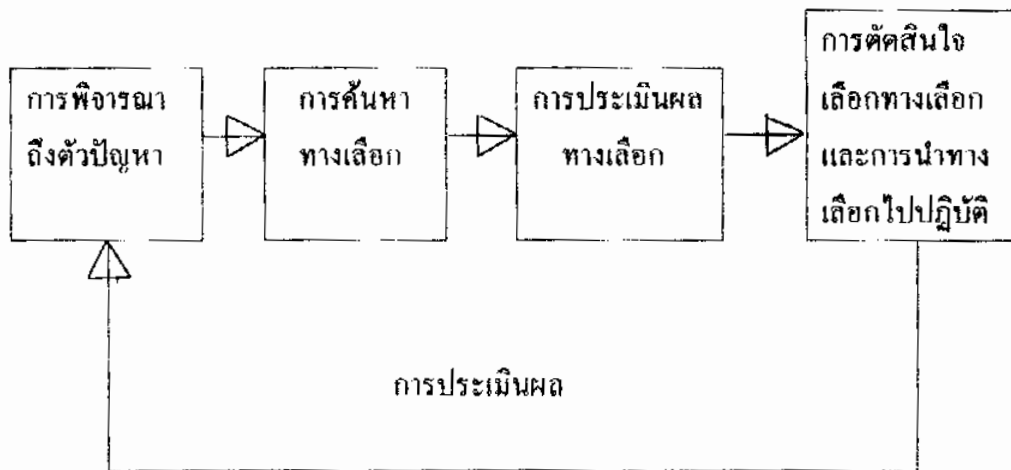
4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้แก้้ปัญหา (Choice and Implementation of Alternatives)

ขั้นสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจก็คือ ขั้นที่ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแก้ไข้ปัญหาหรือการดำเนินงานในอนาคต

ได้วิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียดตามกระบวนการจนกระทั่งทำการตัดสินใจแล้ว ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหาร การตัดสินใจดังกล่าวต้องผูกพันกับผู้บริหาร อาจถูกโต้แย้งจากฝ่ายต่าง ๆ หรือต้องชี้แจงให้บุคคลอื่นเข้าใจเพื่อจะได้รับการสนับสนุน

กระบวนการตัดสินใจ 4 ขั้นตอนข้างต้น เขียนรูปแบบ (Model) ได้ดังนี้

ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 197

ฟลิปโป (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 209-210 อ้างจาก Edwin B. Flippo : 1966) สรุปลำดับขั้นตอนตามกระบวนการวินิจฉัยสั่งการได้ดังนี้

- 1) สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ เป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้ครบถ้วน ต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน
- 2) พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางไว้เป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย 3-5 ประการ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย
- 3) รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาที่เลือกไว้ตามข้อ 2
- 4) พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เลือกไว้ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้หลังเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

สโตนเนอร์ (Jame A.F. Stoner, 1978 : 177-182) ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ว่า การตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล (Rational Decision Making) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

- 1) วิเคราะห์และศึกษาขอบเขตของปัญหา (Diagnose and Define Problem)
- 2) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง (Gather and Analyze Facts)
- 3) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา (Develop Alternatives)
- 4) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ 3 เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้

(Evaluate the Alternatives)

- 5) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด (Select the Best Alternatives)
- 6) วิเคราะห์ผลที่จะได้จากการตัดสินใจ (Analyze the Possible Consequence of the

Decision)

- 7) ตัดสินใจ (Implement the Decision)

จากทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของนักวิชาการหลายท่านพอสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดปัญหา ระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การแสวงหาทางเลือก การประเมินทางเลือกการตัดสินใจเลือกทางเลือก และการนำทางเลือกไปปฏิบัติ

8. เทคนิคการตัดสินใจ

เทคนิควิธีการของการตัดสินใจนำมาใช้เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผล และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติ เทคนิควิธีดังกล่าวมีอยู่หลายลักษณะ ผู้ทำการตัดสินใจอาจใช้อย่างหนึ่งอย่างใดหรือใช้รวม ๆ กัน และวุฒิชัย จานงศ์ (2523 : 12-20) ได้เสนอไว้ดังนี้

- 1) การใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ (Experience and Judgement) คือการตัดสินใจตามแนวที่เคยกระทำมาแล้ว และการตัดสินใจตามแนวที่ไม่เคยตัดสินใจเช่นนั้นมาก่อน การตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจส่วนตัวอาจกล่าวได้ว่าถูกต้อง เหมาะสม เพราะการตัดสินใจเหล่านั้นได้เคยปฏิบัติมาแล้ว เมื่อพบปัญหาที่คล้ายกันก็สามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจได้
- 2) การรีรอ (Delay Tactics) ในการตัดสินใจเรื่องบางเรื่อง อาจมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการรีรอไว้ก่อน คือ ไม่ตัดสินใจเรื่องที่ควรจะตัดสินใจในขณะนั้น ซึ่งบางครั้งอาจเกิดเหตุบังเอิญว่าสถานการณ์ได้แปรเปลี่ยนไปทำให้ปัญหานั้นอาจจะบรรเทาเบาบางลงไปได้หรือหมดไป

ที่สุด แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในลักษณะเช่นนี้มีน้อยมาก และอาจจะเสี่ยงเกินไปในการที่จะรื้อการตัดสินใจในทุกเรื่อง แต่ผู้ตัดสินใจในทุกเรื่องก็ยังนิยมใช้วิธีนี้อยู่

3) การใช้ตัวแปรแบบในเชิงปริมาณ (Quantitative Model) ในปัจจุบันจะเห็นว่าวิธีการเชิงปริมาณเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ทฤษฎีความน่าจะเป็นจะเข้ามามีบทบาทอย่างเต็มที่ในการกำหนดว่าทางเลือกแต่ละทางมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อคิดคำนวณค่าแห่งความคาดหมาย หมายความว่าทางเลือกแต่ละทางจะให้ค่าความคาดหมายต่างกัน ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่า ผู้ทำการตัดสินใจจะเลือกทางเลือกซึ่งจะให้ค่าแห่งความคาดหมายนั้นออกมาสูงสุด

4) วิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) วิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์นั้นอาจจะทำด้วยคนคนเดียวก็ได้ แต่หากกระทำโดยกลุ่มจะทำได้ดีขึ้นด้วยวิธีการร่วม ๆ หากเริ่มจากบุคคลคนเดียวก็เป็นลักษณะที่บุคคลนั้นพยายามที่จะสอบถามปัญหาต่าง ๆ คู่ว่ามีทางเลือก ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์จะออกมาในรูปใดบ้าง คือยอมรับความเป็นจริงของกลุ่มสรรคด้านจิตวิทยา ประเพณี วัฒนธรรมต่าง ๆ พยายามดึงและรวบรวมเอาประสบการณ์และความเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันเข้ามาสร้างรูปแบบของความเข้าใจในสถานการณ์ที่จะช่วยในการประเมินค่าทางเลือกแต่ละทาง

5) ความมีเหตุผลของการตัดสินใจ (Rational Decision-Making) ความมุ่งหมายโดยทั่วไปของการตัดสินใจก็คือ ความมีเหตุผลของการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าการตัดสินใจบางอย่างเมื่อตัดสินใจไปแล้ว ผู้ปฏิบัติตามหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมอาจมีความเห็นว่า การตัดสินใจนั้นอาจจะไม่มีเหตุผลเพียงพอก็อาจเป็นไปได้ เพราะการมีเหตุผลนั้น มีการเข้าใจในหลายกรณีต่างกัน โดยทั่วไปแล้วการมีเหตุผลนั้นมักจะมองลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการควบคู่กับจุดหมาย หมายความว่า วิธีการจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้หรือไม่ หากว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการ ไปสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยดี ก็หมายความว่า การตัดสินใจนั้นมีเหตุผล

ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ (2521 : 120-122) ได้เสนอการตัดสินใจโดยอาศัยตัวแบบวิเคราะห์ทางพฤติกรรมศาสตร์ ดังนี้

1) ตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์หรือตัวแบบเหตุผล (Economical or Rational Model) หมายถึงการตัดสินใจโดยคัดเลือกจากข้อมูลความจริงที่ปราศจากอารมณ์ หรือความลำเอียงส่วนตัวของวิธีทางเลือก (Alternative) ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น และตัดสินใจเลือกวิธีทางเลือกที่ให้ผลสูงสุด

2) ตัวแบบพิจารณาส่วนเพิ่ม (Incremental Model) เป็นแนวความคิดของกระบวนการตัดสินใจที่คำนึงเพียงส่วนเพิ่มที่แตกต่างจากการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ โดยทั่วไปนักบริหารจะ

ตัดสินใจเรื่องใด ๆ มักจะอาศัยจากฐานข้อมูลความจริงของการตัดสินใจครั้งก่อนที่มีอยู่แล้ว พิจารณาส่วนที่เพิ่มหรือแตกต่างออกไป เช่น การจัดทำงบประมาณจะมุ่งพิจารณาส่วนที่เพิ่มขึ้น เป็นส่วนสำคัญของแต่ละปี การตัดสินใจแบบนี้มีข้อเสียในแง่ที่ว่า เป็นผลให้องค์การเพียงดำเนินไป ความปกติวิสัย (Self-Perpetuated) ขาดการกระตุ้นให้มีการตกลงใจในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง

3) ตัวแบบ Mixed-Scanning เป็นวิธีที่แก้ไขจุดอ่อนของตัวแบบทั้งสองข้างต้น ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความจริงทั้งในระดับมหภาค (Macro) และระดับจุลภาค (Micro) ก็จะต้องมองหาขอบเขตของข่าวสาร (Information) อย่างกว้าง ๆ ก่อน แล้วเลือกจุดสนใจเพียงบางจุดมาวิเคราะห์ให้ละเอียด จะทำให้ได้ทั้งเหตุผลใกล้เคียงความจริงและจะมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

4) ตัวแบบ Optimal เป็นวิธีที่ผู้ตัดสินใจต้องพยายามสรรหาความรู้โดยการวิจัยและเป็นนักวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analysis)

นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 126-131) ได้รวบรวมเทคนิคการตัดสินใจไว้ดังนี้

1) การใช้สัญชาตญาณ (Intuition) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นโดยความรู้สึกของผู้ตัดสินใจเอง ความรู้สึกต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจแบบนี้ การตัดสินใจแบบนี้เป็นการคาดเดาในอนาคตโดยขาดข้อมูล แต่จะใช้ความรู้สึกเป็นเกณฑ์ ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน แต่ก็มีประโยชน์กับเรื่องที่เกิดขึ้นในระยะสั้น ๆ

2) การยึดข้อเท็จจริง (Facts) เป็นวิธีการที่กล่าวกันว่าเป็นวิธีการที่ดีเพราะการตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงถือว่าการตัดสินใจที่มีข้อมูล มีสิ่งสนับสนุนจึงเป็นการตัดสินใจที่น่าเชื่อถือ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเท็จจริงอย่างเพียงพออาจมีไม่พร้อมเสมอไป ผู้ตัดสินใจจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อเท็จจริง จัดเรียงลำดับ และนำมาใช้ให้ถูกต้อง ผู้บริหารที่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้ จะต้องมีความสามารถ ได้รับการฝึกอบรม มีทักษะในการรวบรวมข้อเท็จจริง ตลอดจนสามารถตรวจสอบว่าข้อเท็จจริงนั้นเชื่อถือได้หรือไม่

3) การใช้ประสบการณ์ (Experience) การตัดสินใจโดยอาศัยประสบการณ์เป็นเรื่องที่กระทำกันเป็นประจำ ผู้ตัดสินใจบางคนอาจใช้ประสบการณ์ที่เคยทำการตัดสินใจในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน แต่แม้ประสบการณ์ในคนคนเดียวก็ไม่สามารถประกันได้ว่าจะใช้ได้ดีในอีกเหตุการณ์หนึ่ง การตัดสินใจแบบนี้ต้องอาศัยความรู้ในการปฏิบัติจริงและพื้นฐานความรู้เดิมเป็นส่วนประกอบ บางครั้งก็อาศัยการคาดการณ์ร่วมกัน การตัดสินใจโดยอาศัยประสบการณ์ต้องคำนึงถึงเวลาเป็นสำคัญ เพราะประสบการณ์ในอดีตที่ยาวนานอาจใช้ไม่ได้ในปัจจุบัน

4) วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Operations Research) การตัดสินใจโดยวิธีวิจัยปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจที่นำเอาข้อมูลที่หามาได้มากระทำด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบผลได้

ผลเสียของการปฏิบัติการก็ถือ หาจุดของปัญหานั้น รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ใช้หลักการทางคณิตศาสตร์คำนวณหาผลลัพธ์ภายใต้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะทำการตัดสินใจและติดตามผล ปัญหาที่เหมาะสมกับการตัดสินใจวิธีนี้ควรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเวลา ค่าใช้จ่ายและผลกำไรที่ได้ การตัดสินใจด้วยวิธีวิจัยปฏิบัติการ สามารถช่วยพิจารณาจำนวนที่ต่ำสุดของวัตถุที่จะใช้ในการผลิต และยังช่วยคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ การตัดสินใจแบบนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก และจะต้องแปรออกมาในรูปของตัวเลขทางคณิตศาสตร์ซึ่งต้องเสียเวลาในการทำเทคนิคที่ใช้ในวิธีวิจัยปฏิบัติการมีหลายอย่าง คือ

4.1) โปรแกรมเชิงเส้น (Linear Programming) ใช้สำหรับการคำนวณถึงการได้มาซึ่งผลผลิตสูงสุด โดยกำหนดวิธีการผลิต ปัจจัยการผลิต ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ไว้ตามตัวผลผลิตที่ออกมาถ้าเขียนเป็นกราฟจะเป็นเส้นตรง

4.2) โปรแกรมไม่เป็นเชิงเส้น (Non-Linear Programming) เป็นเทคนิคที่ใช้คณิตศาสตร์เข้ามาช่วยในการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด โดยกำหนดวิธีการและปัจจัยเช่นเดียวกับแบบแรก แต่จะได้กราฟเป็นเส้นโค้ง

4.3) วิเคราะห์รายละเอียด (Break-even Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ว่าทำอย่างไรจึงจะให้ผลกำไรสูงสุด โดยการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการขายสินค้ากับค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ ค่าใช้จ่ายนี้จะหมายรวมถึงค่าใช้จ่ายที่กำหนดเอาไว้ตายตัว และค่าใช้จ่ายที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้

4.4) การควบคุมพัสดุ (Inventory Decision) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการส่งวัสดุ มนเก็บไว้ในโกดังว่าควรส่งครั้งละเท่าไร หรือเมื่อใดควรส่งของจำนวนนั้น รวมทั้งเทคนิคที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งด้วย

4.5) เวกเตอร์ (Vectors) เป็นเทคนิคในการหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดเพื่อผลิตสินค้าที่แตกต่างกันหลาย ๆ อย่าง การผลิตสินค้าแต่ละอย่างต้องลงทุนในด้านวัตถุดิบและเครื่องจักรที่ไม่เหมือนกัน และผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างก็ให้ผลกำไรแต่ละหน่วยไม่เท่ากัน

4.6) การวิเคราะห์แบบมาคอฟ (Markov Analysis) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เพื่อจะนำไปใช้ในการทำนายความเคลื่อนไหวของสิ่งนั้นในอนาคต เทคนิคที่ใช้กันมากในการวิเคราะห์ตลาด เช่น การตรวจสอบทำนายพฤติกรรมของผู้ที่ซื้อสินค้าที่จะผลิตในอนาคต

4.7) วิเคราะห์การปฏิบัติงานและต้นทุน (Performance and Costevaluation) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการเพิ่มหรือลดจำนวนคนงานในการผลิต

4.8) เทคนิคเพิร์ท (Program Evaluation and Review Technique) เทคนิคที่มีชื่อย่อที่เป็นที่รู้จักกันคือ PERT เป็นเทคนิคในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เพื่อให้ทราบระยะเวลาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่านานสักเท่าใด หากใช้เวลามากเกินไปก็จะสามารถหาหนทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า

4.9) เทคนิคเส้นทางวิกฤติ (Critical Path Method) เทคนิคนี้มีชื่อย่อว่า CPM เป็นเทคนิคที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์และคณิตศาสตร์เข้าช่วยในการวางแผนและกำกับเวลาในการดำเนินการตามโครงการ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและทรัพยากร CPM มีลักษณะคล้าย PERT ประกอบด้วยการสร้างขอบข่ายงาน แต่การคำนวณไม่สลับซับซ้อนเหมือน PERT

5) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) แนวคิดของการตัดสินใจแบบจำลองสถานการณ์ก็คือ การพยายามทำให้ปัญหานั้น ๆ คล้ายหรือสอดคล้องกับผลสำเร็จครั้งก่อน หรืออาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจแบบนี้จะเลียนแบบสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว การจำลองสถานการณ์เป็นการจัดกระทำอย่างมีเหตุผล ไม่ต้องอาศัยวิธีการทางคณิตศาสตร์ ซึ่งที่จริงแล้ว การจำลองสถานการณ์เป็นการลองผิดลองถูกนั่นเอง

6) ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability) ทฤษฎีความน่าจะเป็น เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยตัดสินใจวิธีอื่น ๆ เช่น การตัดสินใจโดยใช้สถานการณ์จำลอง มอนติ คาร์โล และทฤษฎีการเข้าคิว ทฤษฎีความน่าจะเป็นนี้จะเน้นเกี่ยวกับการประเมินผลข้อมูลทางคณิตศาสตร์อย่างมีระบบ

7) มอนติ คาร์โล (Monte Carlo Effect) มอนติ คาร์โล เป็นแบบการตัดสินใจที่แคบกว่าการจำลองสถานการณ์ แต่จะรวมเอาความน่าจะเป็นมาใช้ด้วย การจำลองสถานการณ์จะถูกกระทำโดยการสุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้จำนวนความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน การสุ่มตัวอย่างจะใช้ในการจำลองเหตุการณ์ธรรมชาติ เพื่อพิจารณาธรรมชาติของความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ มอนติ คาร์โล เป็นการลองผิดลองถูกเพื่อดูว่าอะไรจะเกิดขึ้น

8) ทฤษฎีการเข้าคิว (Queing Theory) ปัญหาในการบริหารงานมักจะเกี่ยวกับคน เครื่องจักร และวัสดุ ซึ่งมักจะมีไม่เพียงพอ จำเป็นจะต้องจัดคิวเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน ทำให้เสียเวลา แรงงานและค่าใช้จ่ายในขณะที่คอย เพื่อเป็นการลดปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีการเข้าคิวในการแก้ปัญหา

9) ทฤษฎีเกมส์ (Game Theory) ทฤษฎีเกมส์นี้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยนักวิทยาศาสตร์ ชื่อ ฟอน นิวแมนน์ และมอร์เกนสเติร์น (Von Neumann and Morgenstern) ทฤษฎีนี้จะมีประโยชน์ต่อเมื่อเป็นปัญหาของการแข่งขัน การใช้ทฤษฎีนี้จะเริ่มขึ้นด้วยการที่ผู้บริหารจะพยายามหาสิ่งที่อยู่ใสภาพการณ์ที่คล้าย ๆ กันมาแก้ปัญหา ผลการตัดสินใจเป็นระยะ ๆ จะเกิดขึ้น เก็บผลที่ได้รับจากการตัดสินใจครั้งก่อนที่มีผลต่อการตัดสินใจของคู่แข่ง

จะเห็นได้ว่า เทคนิคการตัดสินใจสิ่งการนั้นมีหลายเทคนิค แต่ละเทคนิคมีความเหมาะสมที่จะใช้ได้บางกรณีตามสถานการณ์ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารจะเลือกใช้เทคนิคใดที่จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

9. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจสิ่งการนั้น มีปัจจัยหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่องค์ประกอบหลักที่สำคัญอันมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเป็นอย่างมากที่ รังสฤษฏ์ ศรีวิชัย (2525 : 17) เสนอไว้ คือ การจัดองค์การ (Organization) อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority) และการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication)

9.1 การจัดองค์การ (Organization) ฟลิปโป (Edwin B. Flippo อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 110) กล่าวถึงการจัดองค์การว่า กระบวนการในการจัดองค์การประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การย่อมต้องประกอบด้วยคน (People) หน้าที่การงาน (Function) และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ (Physical Factors) ขององค์การ

หลักในการจัดองค์การโดยทั่วไปย่อมประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ได้แก่วัตถุประสงค์ (Objective) การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การรวมอำนาจการบังคับบัญชา (Centralization) หรือการจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ให้อุบัติบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร (Unity of Administration) รวมทั้งให้มีการประสานงาน (Coordination) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) อย่างเพียงพอ อาจเขียนย่อ ๆ เป็น "OSCAR" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 113)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 229-231) อธิบายว่า หลักและเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การนั้นมีอยู่ 3 ประการคือ

1) จะต้องมีการแบ่งแยกแรงงานกันทำ (Division of Labor) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยึดหลักความถนัดในการทำงาน (Specialization of Work) ซึ่งมุ่งให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น การทำงานซ้ำซ้อนกันหรือเหลื่อมล้ำกัน (Duplicate and Overlap) ก็จะไม่เกิดขึ้น

2) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) สำหรับการควบคุมกำกับดูแลในการปฏิบัติงาน

3) จะต้องจัดเรื่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Relationships) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างประสานสัมพันธ์ไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ

สำหรับประเภทขององค์การนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 45-46) ให้ทัศนะว่า องค์การมี 2 แบบคือ

1) องค์การตามแบบ (รูปนัย) หรือเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีกลุ่มการทำงาน (Group of People) มีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) และมีระบบจัดการ (System) ดำเนินการไปตามระเบียบที่สร้างขึ้น

2) องค์การนอกแบบ (อรูปนัย) หรือไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานโดยไม่ปรากฏอยู่ในแบบ อาจเกิดขึ้นเพื่อต่อต้านหรือสนับสนุนองค์การตามแบบก็ได้

องค์การนอกแบบนี้มักจะเกิดขึ้นในองค์การตามแบบเสมอ ผู้บริหารที่ดีต้องยอมรับเอาไว้ จะถือองค์การตามแบบเป็นหลักอย่างเดียวไม่ได้ เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร คนต้องมีความสัมพันธ์กัน

จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การเป็นลักษณะงานที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดวางโครงสร้างกิจกรรมหรือช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้างในองค์การ โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน และตระหนักว่ามักจะมียุทธการนอกแบบแฝงอยู่ในองค์การตามแบบเสมอ อาจนำไปสู่จุดสนใจหรือความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การได้ ผู้บริหารผู้รับผิดชอบการตัดสินใจจึงต้องตระหนักในเรื่องนี้

๒.2 อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority) ทรงชัย สันติวงษ์ (2535 : 266) ให้ทัศนะว่า อำนาจหน้าที่หมายถึงอำนาจที่จะสั่ง (Power to Command) บุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้ที่มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำตามดังกล่าวนี้ จะต้องมีความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และไซมอน (Herbert A. Simon, 1976 : 125) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ว่า "อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจ (Power) ในการตัดสินใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม"

อำนาจหน้าที่เป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบและมีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) ในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบังคับบัญชาและสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 138)

สมยศ นาวิการ (2522 : 227) มีความเห็นว่าอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1) การตัดสินใจภายในขอบเขตของอำนาจหน้าที่

2) การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา

3) กำหนดผลการปฏิบัติงานจนเป็นที่น่าพอใจจากผู้ได้บังคับบัญชา

โดยหลักที่ยอมรับทั่วไป อำนาจหน้าที่จะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ และจะต้องมีมากพอที่จะช่วยให้ผู้ทำงานสามารถใช้ได้ เพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (รงชัย สันติวงษ์, 2535 : 279) จึงควรพิจารณาถึงการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) เพราะหลักของการบริหารที่ดี คือไม่ทำงานเสียเอง แต่จัดการให้ทำสำเร็จ (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2520 : 57) และสมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 143-144) ให้ความเห็นว่า การมอบอำนาจหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อจะได้มีเวลาสำหรับปฏิบัติงานสำคัญ และจำเป็นอื่น ๆ และเป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่บุคคล อำนาจหน้าที่ที่มอบให้ จะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงานและความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่ในการบริหาร มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจ เพราะเมื่อผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วย่อมมอบอำนาจการตัดสินใจให้ด้วย เพื่อความเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

9.8 การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญ ในการบริหารหรือการตัดสินใจ โดยจะเห็นได้จากความหมายของการติดต่อสื่อสารที่ พรธรรมาย ทรัพย์ะประภา (2529 : 47) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นกระบวนการที่นำข่าวสาร (เช่น ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทศนคติต่าง ๆ และความเข้าใจ) จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปสู่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2527 : 63) ให้ทัศนะว่า การติดต่อสื่อสารทำให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยให้เกิดการประสานงานดีขึ้น ก่อให้เกิดความเข้าใจ ทำให้งานก้าวหน้า และประสบความสำเร็จด้วยดี หน่วยงานใหญ่ ๆ จึงตั้งหาวิธีส่งข่าวสารต่าง ๆ ให้ทราบทั่วกัน เช่น มีจดหมายร่างการประชุม จดหมายเวียน เป็นต้น

มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2522 : 440-441) ให้คำอธิบายเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสามด้าน ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นส่วนสำคัญของแต่ละบทบาทว่า

1) บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน จะใช้เวลาติดต่อกับเพื่อนร่วมงานประมาณ 45 เปอร์เซ็นต์ ติดต่อกับบุคคลภายนอก 45 เปอร์เซ็นต์ และติดต่อกับผู้บังคับบัญชาประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์

2) บทบาททางด้านข่าวสาร ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบ

3) บทบาททางด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการโครงการใหม่ ๆ จัดการความยุ่งยากจากสิ่งต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากรให้สมาชิกและแผนงานของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องทำการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจเรื่องดังกล่าวนี้ไปยังบุคคลอื่น ๆ

ประเภทของการติดต่อสื่อสารอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คั้งที่ ทิศนา แจมมณี และคณะ (2522 : 78-80) เสนอไว้ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้ชัดเจน เช่น การติดต่อในวงราชการ

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผน ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักคุ้นเคยชอบพอเป็นการส่วนตัว เป็นไปในลักษณะพบปะกัน (Face to Face Communication)

สำหรับช่องทางของการติดต่อสื่อสาร อาจแยกได้ตามที่ อรุณ รักรธรรม (2526 : 315-316) เสนอไว้ 3 ลักษณะคือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) คือจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มักเป็นไปในรูปนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การซักซ้อมความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารประกอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward Communication) มีทิศทางกลับกับแบบแรกคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารป้อนกลับขึ้นไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ มักจะเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือและการร้องทุกข์ เป็นต้น

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวขวาง (Lateral Communication) บางที่เรียกว่า Horizontal หรือ Across ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน หรือหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน จะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทำงานลักษณะกลุ่ม (Teamwork) ช่วยในการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจ เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือนำข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ หากช่องทางการติดต่อสื่อสารหยุดชะงักหรือมีปัญหาอุปสรรคเกิดการล่าช้า บิดเบือนข้อเท็จจริง ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างแน่นอน

10. อุปสรรคและข้อจำกัดของการตัดสินใจ

การตัดสินใจอาจมีปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัด เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุดังที่ สมพงษ์ เกษมสัน (2524 : 213-215) กล่าวถึงอุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการว่ามีประเด็นที่สำคัญ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดข้องกับการวินิจฉัยสั่งการกับเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจแยกกล่าวได้ดังนี้

- 1) ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจแยกกล่าวได้ดังนี้
 - 1.1) การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์ รวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารว่าเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่
 - 1.2) การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ
 - 1.3) การขาดความรู้และประสบการณ์
 - 1.4) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบางคนอาจเป็นผู้เฉื่อยชา ชอบหมกงาน หรือขงงาน จึงไม่ควรมองข้ามพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด
 - 2.1) ผู้ร่วมประชุมวินิจฉัยสั่งการพูดนอกประเด็น เอาชนะซึ่งกันและกัน ไม่ยึดหลักการ ทำให้การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารผิดพลาดได้
 - 2.2) พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน (Ad Populum) ถึงหลักการและความถูกต้อง แสบอิงและหวังผลชนะทางการเมืองมากกว่าความถูกต้องเป็นมูลเหตุให้เกิดการผิดพลาดได้ง่าย
 - 2.3) พยายามเร่งเข้าให้เกิดความกลัว (Ad Baculum) และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล
 - 2.4) อ้างว่ามีผู้ใหญ่ขึ้นบังหน้า (Ad Veracundiam) ทำให้การตัดสินใจหรือออกคำสั่งออกไปโดยรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าความมีเหตุผล
 - 2.5) ทึกทักเหมาะเอง โดยสรุปว่าเป็นเช่นนี้เช่นนั้น โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ (Secundum Quid)
 - 2.6) ใช้ถ้อยคำกำกวม (Verbal Fallacies) มีความหมายหลายทางผูกประโยชน์ไม่ตีพอ
 - 2.7) การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและไร้ค่า
 - 2.8) การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป หัวน้ใจและตื่นกลัว ด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด จนเป็นเหตุการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดได้

2.9) คุณกิติพิลลศรอบงำ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลัก
 ธรรมกวิทยาและความมีเหตุผล นำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

สำหรับในระบบราชการโดยทั่วไปนั้น คาวน์ (Anthony Downs, 1968 : 57)
 ให้ข้อคิดเห็นถึงข้อจำกัดของการวินิจฉัยสั่งการไว้ดังต่อไปนี้

1) ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา เพราะนักบริหารจะต้องแบ่งความสนใจไปในปัญหาอื่น ๆ
 และจำเป็นต้องตกลงใจภายในกำหนดระยะเวลา

2) ข้อจำกัดเกี่ยวกับข่าวสาร เพราะเหตุที่ข่าวสารได้รับมาเพิ่มเพียงจำนวนน้อยของ
 ข่าวสารทั้งหมด แม้ว่าจะหาข่าวสารเพิ่มขึ้นได้ แต่ค่าใช้จ่ายจากการหาข่าวสารนี้อาจจะไม่คุ้มค่า
 กับการลงทุน

3) ลักษณะปัญหา การวินิจฉัยสั่งการส่วนมากจะเป็นเรื่องเกิดขึ้นในอนาคต
 การตกลงใจจึงเป็นลักษณะที่กระทำโดยไม่อาจหวังได้แน่นอน (Uncertainty)

ถ้ามองในลักษณะสังคมไทย จะพบว่าข้อจำกัดของการตัดสินใจอยู่น้อย ดังที่
 ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ (2521 : 117) ให้ข้อคิดเห็นว่า นักบริหารของ
 ไทยชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) อะไรที่ไม่เคยทำมาก่อนจะไม่ค่อย
 กล้าทำ มีความรู้สึกเกรงใจว่าจะกระทบการเตือนถึงผลประโยชน์ของผู้ใหญ่ เพื่อนร่วมงาน เพื่อ
 สนิท ญาติมิตร จะเห็นว่าข้อจำกัดดังกล่าวเป็นความกล้าเอียงหรืออคติต่อการวินิจฉัยสั่งการ โดย
 เฉพาะระบบราชการไทยมีแนวโน้มมากกว่าธุรกิจ ดังนี้

1) ข้าราชการมักจะบิดเบือนข่าวสารบางส่วนในการเสนอผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ
 ข้อมูลที่เร็นผลเสียต่อเขา แต่จะเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงข้อความที่เกี่ยวกับส่วนดีของเขาลงไป

2) ข้าราชการมักจะมีท่าทีต่อการเลื่อนโยกย้าย และเลือกปฏิบัติที่เขามีส่วนเกี่ยวข้อง
 ทางผลประโยชน์

3) ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

4) ข้าราชการจะแสดงบทบาทไปตามความรับผิดชอบที่เขาได้เพิ่มขึ้น และยอมเสี่ยง
 ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเขาก็ต่อเมื่อการกระทำนั้นคล้อยจองกันกับเป้าหมายของตน

สรุปได้ว่า ปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด หรือไม่
 ประสบผลสำเร็จ มีสาเหตุสำคัญมาจากตัวผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ระยะเวลา ข้อมูล และข่าวสาร
 ลักษณะปัญหา ผลประโยชน์และอคติต่าง ๆ เป็นต้น

11. ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

แม้จะมีปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดในการตัดสินใจสักเพียงใดก็ตามผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจอย่างมีคุณภาพได้ หากคำนึงถึงหลักการและใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 91) ได้สรุปข้อควรคำนึงถึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี ได้แก่

1) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเน้นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด

3) พยายามวินิจฉัยสั่งการในทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ ในกรณีวินิจฉัยสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ จะต้องคำนึงว่าบุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด

4) พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงาน

ตามทัศนะของเทอริ (วีรนาถ มานะกิจ และพรธณี ประเสริฐวงษ์ (2531 : 109-110 อ้างจาก George G. Terry, 1968 : 80-83) เกี่ยวกับข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ 10 ประการดังนี้

1) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ

3) การตัดสินใจนั้นต้องใช้จิตใจหรือสมอง และการนำไปปฏิบัติ จะต้องใช้กำลังกาย

4) ตระหนักว่าการตัดสินใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติงานได้

จึงควรตัดสินใจด้วยความระมัดระวัง

5) มั่นคงในข้อตัดสินใจ ซึ่งนำไปปฏิบัติแล้ว

6) ให้มีการทดลองข้อตัดสินใจใหม่ ๆ ว่าจะเป็นไปได้หรือไม่เพียงใดเพื่อแก้ไข

ก่อนที่จะนำออกไปใช้

7) ใช้เวลาอย่างเพียงพอในการตัดสินใจใหม่ ๆ

8) อย่างเสียเวลารอคอยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อหวังให้การตัดสินใจถูกต้องถึง 95-99

เปอร์เซ็นต์

9) ติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตัดสินใจนั้น ๆ และประเมินค่าของการตัดสินใจ

นั้นด้วย

10) ตระหนักว่าการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม ไม่อาจทำให้เป็นที่ถูกใจแก่ทุกคนได้ ดังนั้น ภายหลังการตัดสินใจแล้วควรชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบและร่วมมือกันปฏิบัติด้วย กต้าวโดยสรุป ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ตระหนักในผลประโยชน์ของส่วนรวมให้มากที่สุด ใช้ข้อมูลข่าวสารที่ดีประกอบการตัดสินใจ และให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจผลการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ในการร่วมกันปฏิบัติงาน ต่อไป

งานวิจัยภายในประเทศ

สนธิ ฟ่านัก (2533 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ผู้กำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่ม ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย อันดับรองลงมาอภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ได้ บังคับบัญชาก่อนแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง นั่นคือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมี พฤติกรรมการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้าร่วมในการกำหนดการตัดสินใจหรือให้คำ ปรีกษา ข้อเสนอแนะก่อนหรือที่เรียกว่า การตัดสินใจโดยกลุ่ม

ในปีเดียวกัน พิมลพรรณ บุญมุสิก (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษา การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการ วิจัยพบว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานบริหาร การศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ด้วยวิธีการประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีการอภิปราย ปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหาร งานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับ ชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับผู้ได้ บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีการอภิปราย ปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาการตัดสินใจด้วยตนเอง ในการ

บริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานทั่วไปและงานบริหารงานวิชาการกับงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารได้ใช้วิธีการประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยให้พยามเห็นสอดคล้องกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจ คือ นโยบายวิชาการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครองและมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 105-106) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1) พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการซึ่งแสดงพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา และพฤติกรรมในลำดับรองลงมา คือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาช่วยพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมที่ปรากฏน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อประกอบการตัดสินใจ

2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยทั่วไปแตกต่างกัน มีเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่างกัน คือ การบริหารกิจการนักเรียน เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะตัดสินใจและโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จะตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาช่วยพิจารณารวบรวมความคิด เพื่อประกอบการตัดสินใจ

3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ระหว่าง 1-5 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 6 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาแตกต่างกันทั้ง 4 ด้านอย่างมีนัยสำคัญ มีเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่างกัน คือ การบริหารกิจการนักเรียน

4) ผู้มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหารรองลงไปคือ ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา มีงานที่หัวหน้าฝ่ายแนะนำมีบทบาทมากกว่าผู้บริหารคือ การติดตามและประเมินผลนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา

5) ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจในระดับมาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยทางประการของผู้ร่วมงาน ช่องการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อนและขาดข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ข้อที่เป็นปัญหาในระดับน้อยที่สุดคือ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับผู้ตัดสินใจ

โกศล สุวรรณมณี (2534 : 128-133) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1) แบบการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามทัศนะของผู้บริหารและครู-อาจารย์ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า โดยส่วนรวมที่ปฏิบัติจริงผู้บริหารตัดสินใจเอง ส่วนที่ควรปฏิบัติผู้บริหารควรตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจ

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ ตามทัศนะของผู้บริหารและครู-อาจารย์ โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ ตามทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง และควรปฏิบัติ ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารตามทัศนะของครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมที่ปฏิบัติจริงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนที่ควรปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติ ตามทัศนะของครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

อีแวนน็อก (Ivanenok, 1986 : 3351-A) ทำการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์สนใจในการปฏิบัติงานโดยยึดภูมิหลัง ประสบการณ์ สถานการณ์และแบบการตัดสินใจที่เคยใช้ได้ผลมาแล้วเป็นหลัก

เจนเน็ต (Janet, 1986 : 1802-A) ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัยจำนวน 108 คน พบว่า

1) ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) ผู้บริหาร ไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวในการตัดสินใจ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

3) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน

4) ผู้บริหารเทศหญิงและเทศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ราฮมาน (Rahman, 1985 : 1448-A) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยศึกษารายกรณีมหาวิทยาลัยคิงไฟซาล (King Faisal University) ทำการศึกษากการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำและการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง พบว่า

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า
ซุนศักดิ์ อินทร์รักษ์ (1985 : บทคัดย่อ) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครู 10 แห่งในประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับประเภทการตัดสินใจและระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่ปฏิบัติในปัจจุบันกับที่ต้องการ สรุปผลดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหน่วยงาน เป็นการเปิดโอกาสให้แก่อาจารย์เรื่องปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตามอาจารย์ต้องการที่จะให้คำแนะนำเพิ่มมากขึ้น ระดับปานกลางของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ปฏิบัติในปัจจุบัน คือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันเป็นรายบุคคล แต่ที่ต้องการ คือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเป็นกลุ่มให้มากขึ้น ดังนั้น ระดับและประเภทของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ต้องการจึงสูงกว่าระดับและประเภทที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

2) ระดับและประเภทที่อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่ปฏิบัติในปัจจุบันและที่ต้องการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการให้คำแนะนำของผู้บริหาร และบรรยากาศของวิทยาลัยครู ทั้ง 10 แห่ง เป็นแบบเปิด

4) อาจารย์มีความพึงพอใจกับงาน และมีความผูกพันอย่างมั่นคงกับงาน

5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ปฏิบัติในปัจจุบัน กับตัวแปรเกี่ยวกับหน่วยงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการให้คำแนะนำกับบรรยากาศโรงเรียน และตัวแปรด้านบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน

สำหรับระดับที่ต้องการนั้น ตัวแปรด้านบุคคลก็มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน กับ ความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน

๖) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเภทการตัดสินใจที่ปฏิบัติในปัจจุบันกับที่ต้องการ ทั้งตัวแปรด้านหน่วยงานและตัวแปรด้านบุคคล

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา คือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงแบบผู้นำและเจตคติในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการ การศึกษาหน่วยงานทางการศึกษาในลักษณะระบบจิตวิทยาสังคม โดยคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ ในระบบ กับระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก

จากการวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกคน พฤติกรรมการตัดสินใจ มีทั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองเพียงคนเดียวและการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย และการตัดสินใจโดยกลุ่มก็เป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหาร เพราะความซับซ้อนขององค์การและสภาพปัญหา ตลอดจนการจะได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากผู้ร่วมงาน สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจมีหลายประการ ได้แก่ ระบบราชการที่ล่าช้า นโยบายไม่ชัดเจน การขาดข้อมูลข่าวสารที่ดีและมีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการตัดสินใจก็ยังคงเป็นภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องกระทำและต้องรับผิดชอบเสมอ