บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) เป็นศิลปและเป็นภาระหน้าที่ อันสำคัญของการบริหารทุกประเภท คือเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำ เรื่องการตัดสินใจเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และในวันหนึ่ง ๆ อาจต้องตัดสินใจหลายครั้ง บางครั้งเป็นเหตุกระทบกระเทือนถึงบุคคลเป็นจำนวนมาก บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ผลของการตัดสินใจไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ดี ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นด้วยดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างถ่องแท้เสียก่อนจะได้วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อจะได้บริหารให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ การตัดสินใจสั่งการคล้ายคลึงกัน ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

แดเนียล เอ กริฟฟิท (Danial E. Griffiths 1959) มีความเห็นว่า "การบริหารคือกระบวนการตัดสินใจสั่งการ" และย้ำว่า "กระบวนการตัดสินใจสั่งการ มิใช่เพียงการตัดสินใจเท่านั้นแต่รวมไปถึงการออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อหาข้อยุติในเรื่องนั้น ๆ ด้วย "

เฮอร์เบอร์ท เอ ไซมอน (Herbert A.Simon 1960:1) กล่าวว่า "การบริหารคือการตัดสินใจนั่นเอง"

วิลเลี่ยม เจ กอร์ (William J. Gore 1964:77) ได้กล่าวถึงความหมายของการตัดสินใจสั่งการสั้น ๆ ว่า "การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ "

แอน มาริเนอร์ (Ann Marriner 1977) กล่าวว่า "การตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการตกลงกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หลังจากพิจารณาหลายๆ ด้านแล้ว "

สมคิด โชติกวณิชย์ (2512:24) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการว่าการตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด และสั่งการปฏิบัติลงไปเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ การบริหารงานหรือการจัดการใดๆที่แท้จริงแล้วก็คือ กระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น

ภิญโญ สาธร (2519:70) การตัดสินใจสั่งการคือ การเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงเหตุผลดังกล่าวแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม (Value)

2. เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ได้มา (Evidence)

วิเชียร ทวีลาภ (2519:19) การตัดสินใจสั่งการ คือการพิจารณาไตร่ตรองเลือกหาวิธีการ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้อง เป็นการทำข้อยุติหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติ และสั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติเพื่อดำเนินงานนั้น ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519) ได้ให้ความหมายของ การตัดสินใจสั่งการว่า "เป็นกระบวนการหรือช่วงระยะในการกระทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจภายหลังที่ได้พิจารณาไตร่ตรองเรียบร้อยแล้ว "

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521) การตัดสินใจเป็นภาระกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร เมื่อมีปัญหาต้องตัดสินใจ ปัญหาในที่นี้หมายถึงอุปสรรคหรือสิ่งขวางกั้นมิให้ผู้ตัดสินใจสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ คือ การเลือกทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่

วุฒิชัย จำนงค์ (2524:283) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึงการกำหนดการเลือกแนวทางเพื่อประพฤติปฏิบัติต่อไป

จากการประมวลข้อคิดเห็นของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อหน่วยงานนั้น ๆ

<u>วิวัฒนาการของการตัดสินใจสั่งการ</u>

การตัดสินใจสั่งการนี้ได้กระทำกันมานานนับตั้งแต่โบราณก่อนคริสศตวรรษ สันนิษฐานว่า การบริหารงานเริ่มต้นในสมัยของอียิปต์โบราณ คือ การดำเนินการก่อสร้างปิรามิด ซึ่งมีการตัดสินใจสั่งการว่าจะดำเนินการก่อสร้างอย่างไร ใช้วัสดุ และวิธีการอย่างไร เป็นต้น แต่ในสมัยนั้นไม่ได้มีผู้ศึกษาถึงทฤษฎีทางการตัดสินใจอย่างแน่ชัด ใช้วิธีการปฏิบัติหรือเลือกปฏิบัติตามความเหมาะสมในขณะนั้น และใช้ประสบการณ์ลองผิดลองถูก จนกระทั่งวิวัฒนาการทางการบริหารงานโดยการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีขึ้น จึงได้มีการพิจารณากันว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญทางการบริหาร และได้มีการศึกษาขั้นตอนอย่างละเอียดลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้การตัดสินใจสั่งการมีความถูกต้องและเหมาะสมที่สุด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหาร จึงสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการนั้นมีมาพร้อมกับการบริหาร และเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงาน

วิลเลี่ยม ที กรีนวูด (William T. Greenwood 1965) นักวิชาการทางการบริหาร ได้แบ่งระยะเวลาการวิวัฒนาการของการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 3 ระยะ คือ ยุคแรก ยุคกลาง และยุคปัจจุบัน

ยุคแรก (Traditional Theory) คือ การตัดสินใจสั่งการแบบดั้งเดิม เป็นการสั่งการที่มุ่งระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์และความพึงพอใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ ถึงแม้ว่าจะไม่มีเหตุผลอันถูกต้องก็ตาม การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะของการรวมอำนาจ (Centralization) มาก เปรียบเทียบได้กับการตัดสินใจสั่งการของผู้นำประเทศ คือ องค์พระมหากษัตริย์ ในสมัยก่อนในการตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ในการปกครองบ้านเมือง

ยุคกลาง (Middle or Recint Theory) คือ การตัดสินใจสั่งการที่มีการพิจารณาอย่างมีเหตุผลมากขึ้น มีการสอบสวนข้อเท็จจริง ใช้ข้อมูลและข่าว

สารมากขึ้นและไม่เป็นการรวมอำนาจไว้กับผู้ตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียว เริ่มมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการตัดสินใจสั่งการ ดังนั้นในยุคนี้การตัดสินใจสั่งการจะมีประสิทธิภาพดีขึ้น ปัจจุบันการตัดสินใจสั่งการวิธีนี้ยังเป็นที่นิยมอยู่มาก เช่น การตัดสินคดีในศาล

ยุคปัจจุบันหรือยุควิทยาศาสตร์ (Behavioral Theory) คือการตัดสินใจสั่งการ โดยพิจารณาพฤติกรรมของกลุ่มชนและองค์การโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการบริหารมีความเชื่อว่า คนและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamics) เพราะฉะนั้นการตัดสินใจสั่งการในสถานะการณ์อย่างเดียวกันใช้ได้กับบุคคลหนึ่งแต่อาจใช้ไม่ได้กับอีกบุคคลหนึ่ง และข้อมูลที่ได้จากคณะกรรมการบางครั้งก็ไม่ถูกต้อง จึงได้มีการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการรวบรวมข้อมูล เช่น เครื่องคำนวณทางอีเลคโทรนิค (Electronic Computer) และสมองกล (Elcetronic Brain) ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจสั่งการนั้นแม่นตรงและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ปัจจุบันการตัดสินใจสั่งการ จะมีแนวโน้มในการพิจารณาโดยใช้ทฤษฎีของพฤติกรรมและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น จะเห็นได้ว่า มีการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคนและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจสั่งการจะต้องใช้ผสมผสานกันตามความเหมาะสมไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจสั่งการจะสิ้นสุดเป็นยุค ๆ ในการสั่งการบางครั้งอาจจะต้องเป็นการกระทำแบบรวมอำนาจ เพื่อต้องการความรวดเร็ว และเรื่องที่ตัดสินใจนั้นไม่ซับซ้อน เคยปฏิบัติกันมานาน เช่นการตัดสินใจสั่งการที่ใช้ทางการทหาร ส่วนการตัดสินใจสั่งการแบบตั้งคณะกรรมการก็จะได้ผลดีในบางกรณี ส่วนการใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์ รวดเร็วที่สุด และค่อนข้างเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า ยุคแรก ๆ มนุษย์มีการตัดสินใจสั่งการ ตามแบบฉบับของตนเอง โดยยึดถือตนเองเป็นที่ตั้ง แล้วพัฒนาการตัดสินใจโดยนำเหตุผลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจของตนเอง มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะมนุษย์มี

ความคิดที่จะให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า พยายามให้การตัดสินใจสั่งการของตนเองนำมาซึ่งประโยชน์ร่วมกัน

ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจในองค์การใด ๆ ของผู้บริหารนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ไซมอน (Simon 1977:45-49) เขียนไว้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์การซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non Programed Decisions) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจปัญหาซึ่งเกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

เจมส์ เอ.เอฟ.สโตนเนอร์ (James A.F. Stoner 1978:167-170) สรุปว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้นพิจารณาได้จากสถานการณ์ 3 ลักษณะคือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Condition of Certainty) เป็นการตัดสินใจที่มีข้อมูลเพียงพอประกอบการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์เสี่ยง (Condition of Risk) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องทำโดยที่ทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นแต่ละเหตุการณ์จะเป็นอย่างไร โดยอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probality Theory) เป็นเครื่องมือตรวจสอบหรือคาดเหตุการณ์

017615

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Condition of Uncertainy) ลักษณะนี้ผู้ตัดสินใจสั่งการไม่รู้ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมักจะอาศัยประสบการณ์ ดุลยพินิจ และสัญชาตญาณ (intuition)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519) ได้แบ่งการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 4 ประเภท

ประเภทที่ 1 การตัดสินใจสั่งการโดยทันทีทันใด (Urgent Decision Making) การตัดสินใจสั่งการชนิดนี้ เป็นการตัดสินใจสั่งการที่มีลักษณะธรรมดาสามัญที่สุดของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเสมอในการทำงานทุกองค์การ และทุกลักษณะของงาน การตัดสินใจสั่งการโดยทันทีนี้เป็นเครื่องแสดงความสามารถของผู้บริหารว่าจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการได้ดีหรือไม่ และอาจเป็นการยากด้วย ในเมื่อผู้บริหารไม่มีความรู้ในเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ นอกจากนั้นยังต้องอาศัยความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วย

ประเภทที่ 2 การตัดสินใจสั่งการ จากเหตุผลหรือคำขอร้อง (Appellate Decision Making) การตัดสินใจสั่งการเหล่านี้เกิดมาจากผู้บริหารที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยปกติแล้วการตัดสินใจสั่งการเช่นนี้จะพบมากจากองค์การที่มีแผนกและสายงานตั้งแต่ 2 สาย ขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารขององค์การ ได้แบ่งอำนาจในการตัดสินใจสั่งการให้กับสายงานเหล่านั้นแล้ว

ประเภทที่ 3 การตัดสินใจสั่งการโดยความคิดสร้างสรรค์(Creative Decision Making)ผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจสั่งการในสิ่งใหม่ๆ ที่องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องคิดสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญ และการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีของระบบงานและผลผลิตขององค์การ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่จึงเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารใดที่ไม่กล้าวินิจฉัยสั่งการในงานใหม่ ๆ ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้

ประเภทที่ 4 การตัดสินใจสั่งการโดยประนีประนอม (Intermediary Decision Making) เป็นการตัดสินใจสั่งการที่ดำเนินทางสายกลาง (Trans mission) คือไม่ถือเอาสถาบันเป็นหลักสำคัญที่จะต้องปฏิบัติหรือถือบุคคลเป็นที่ตั้ง

วิชิต หล่อจีระชุณห์กุล (2521:221-222) สรุปการตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงสถานการณ์ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน ในสภาพนี้ผู้ที่กระทำการตัดสินใจสั่งการมีความรู้อย่างแน่ชัดเกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การจัดสรรทรัพยากรในการผลิตเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด เมื่อทราบราคาของผลิตภัณฑ์ความต้องการของผลิตภัณฑ์ และจำนวนทรัพยากรแต่ละชนิดที่มีอยู่และทำได้เป็นที่แน่นอน+

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง ความเสี่ยงในที่นี้ หมายถึง การที่ผู้ไม่มีความรู้อย่างแน่ชัดเกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ทราบความน่าจะเป็น ที่สภาพต่าง ๆ จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ในสภาพนี้ผู้ที่จะกระทำการตัดสินใจไม่มีความรู้ใด ๆ เกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเลย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2521:29-31) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจว่ามี 3 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการของหัวหน้าต่อลูกน้อง (Intermediary Decision Making) เพื่อให้ปฏิบัติงานหรือกระทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่กำหนดไว้ในองค์การนั้น

2. การตัดสินใจสั่งการเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับรายงานปรึกษา มาจากผู้บริหารระดับรอง (Appellate Decision Making) เป็นการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับรองมีปัญหา ไม่สามารถตัดสินใจสั่งการได้เอง ปัญหาส่วนใหญ่ก็คือ การขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่หรือการขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชาและหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ (Line and Staff Officers)

3. การตัดสินใจสั่งการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Creative Decision Making)

สมยศ นาวีการ (2524) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจสั่งการด้านการบริหาร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจสั่งการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จะต้องอยู่บนพื้นฐานของนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

2.การตัดสินใจสั่งการที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจสั่งการชนิดนี้จะบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกทางใดทางหนึ่ง หรือหลายๆ ทาง โดยไม่มีระเบียบวิธีปฏิบัติให้ดำเนินตาม

สมพงศ์ เกษมสิน (2526:209) ได้แบ่งการตัดสินใจสั่งการในการบริหารไว้ 2 ประเภท คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะงานประเภทนี้มักเป็นงานไม่สู้มีปัญหามากนัก เพราะเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำ ลักษณะของงานประเภทนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ เช่น การอนุมัติการจ่ายเงิน การอนุมัติการขออนุญาต การอนุมัติเกี่ยวกับตัวบุคคล

2. การตัดสินใจสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้เกี่ยวกับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ หรือเกิดจากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจารณญาณประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาในลักษณะนี้จึงเป็นปัญหาที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานของนักบริหาร หรือ หัวหน้างานเป็นอันมาก

จากประเภทของการตัดสินใจที่กล่าวมาแล้วพอจะประมวลได้ว่าประเภทของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการมีใน 2 ประเภท ก็คือ ลักษณะที่ผู้บริหารรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนแล้ว ต้องทำการตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้บริหารสามารถมีเวลา มีข้อมูลในการตัดสินใจเพียงพอและอีกลักษณะก็คือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยที่ไม่ทราบปัญหาก่อนล่วงหน้า ต้องทำการตัดสินใจอย่างฉับพลัน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถ ที่ตนเองมีอยู่มาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจอย่างรอบคอบ

<u>กระบวนการตัดสินใจสั่งการ</u>

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในปัจจุบันนี้ ใช้กระบวนการตามหลักวิทยาศาสตร์ เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีหลักการและเหตุผล

รัสเซล ที เกร็ก (Russell T. Gregg 1957:274-316) สรุปว่า กระบวนการตัดสินใจ มีตัวประกอบ ดังนี้

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

แดเนียล อี.กริฟฟิทส์ (Daneil E.Griffiths 1959:94) ได้กล่าวถึงขั้นต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. ตั้งปัญหาให้คำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐาน เพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. เริ่มปฏิบัติทางเลือก
   ก. วางโครงการแก้ปัญหา
   ข. ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ
   ค. ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

เฮอร์เบิร์ท เอ ไซมอน (Herbert A.Simon 1960:2) แสดงความเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจสั่งการ ควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่างๆเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูล ในการตัดสินใจ

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo,1966:36) ได้ลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจสั่งการ เป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่1 สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงโดยพิจารณาถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจว่า มีความมุ่งหมายอะไรมีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไร โดยการพิจารณาถึงเหตุผล และความรู้ต่าง ๆ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา ที่มีอยู่หลายทาง ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจสั่งการ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลและข่าวสาร เพื่อทำการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาผลดีและผลเสีย ที่เกิดจากแนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

แอน มาร์ริเนอร์ (Ann Marriner, 1977) ได้จัดลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสาเหตุปัญหา (Identify The Problem) โดยใช้คำถามตลอดเวลาว่า ใคร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม และอย่างไร

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

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

ขั้นตอนที่ 4 การนำผลไปใช้ (Implement The Decision) ในขั้นนี้ ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการเลือกใช้บุคคล และวิธีการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผล (Evaluate The Results) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการตัดสินใจเพื่อพิจารณาว่าผลของการตัดสินใจสั่งการนั้นดีหรือไม่ และควรแก้ไขปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

สโตนเนอร์ (Stoner,1978:177-178) ในทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่ยึดตามแนวของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ว่าการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งอาศัยเหตุผล (Rational Decision Making) จะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา(Diagnose and Define Problem)

2. รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง

3. พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา(Develop Alternatives)

4. ประเมินผลทางเลือกจากข้อ 3 เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้(Evaluate the Alternatives)

5. เลือกวิธีการที่ดีที่สุด (Select the best Alternatives)

6. วิเคราะห์ผลที่จะได้จากการตัดสินใจ(Analyze the Posible Consequences of the Decision)

7. ตัดสินใจ (Implement the decision)

สมปราชญ์ จอมเทศ(2516:100) ให้ความเห็นว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการ จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้

1. การระบุปัญหา คือจะต้องมีการพิจารณาประมวลเหตุการณ์รวมทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ในภายหน้า

2. พิจารณาถึงบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง การตัดสินใจขององค์การแต่ละครั้งย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนถึงบุคคลอื่นๆ เช่นผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

3. การหาทางเลือก ทางเลือกที่จะตัดสินใจมีอยู่มากมายและอาจค้นหาจนไม่มีที่สุดโดยปกติจึงพิจารณาหาทางที่สำคัญให้เพียงพอแก่การเปรียบเทียบประเมินผลเท่านั้น

4. การประเมินทางเลือก เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลได้ผลเสียของทางเลือกแต่ละอย่าง ที่เป็นทั้งปัจจุบันและอนาคตด้วย

ผุสดี สัตยมานะ (2517:40-42) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้คล้ายกับของ ไซมอน (Simon) แต่เพิ่มการติดตามผลเข้าไว้เป็นประการที่ 4 ดังต่อไปนี้

1. การนิยามและการกำหนดขอบเขตของปัญหา

2. การพิจารณากำหนดทางเลือกปฏิบัติ

3. การตัดสินใจเลือกและสั่งการให้ปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุด

4. การติดตามผล

วุฒิชัย จำนงค์ (2524:293) กษมา อุรุพงศา (2524:13-17) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจสั่งการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน 1 ทำความเข้าใจในปัญหานั้น ๆ ผู้บริหารต้องรู้ปัญหาที่แท้จริง

ขั้นตอน 2 ค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาหลังจากได้ทราบแน่ชัดว่าปัญหาคืออะไร ก็หาสาเหตุเพราะการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมคือ การแก้ปัญหาที่สาเหตุ+

ขั้นตอน 3 การกำหนดทางเลือก ในการแก้ปัญหาแตกต่างกัน และให้ครอบคลุมมากเท่าที่จะมากได้

ขั้นตอน 4 ทำการเลือกแนวทางแก้ปัญหา เป็นขั้นที่แก้ปัญหาจริงในการตัดสินใจสั่งการ เป็นการเลือกทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดทางเลือกเดียว หรือจากทางเลือกหลายทางนั้น

ขั้นตอน 5 การปฏิบัติการแก้ไขปัญหา โดยเลือกทางที่เหมาะสมแล้วประเมินผลการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525:90) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอน 1 จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา

ขั้นตอน 2 การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา

ขั้นตอน 3 ตั้งเกณฑ์หรือมาตราฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา

ขั้นตอน 4 รวบรวมข้อมูล ตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอน 5 กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญหา

ขั้นตอน 6 ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือจัดลำดับวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละกรณี

ขั้นตอน 7 เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุดที่คนยอมรับมากที่สุด

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจ สั่งการ ปรากฏว่า นักวิชาการมีความเห็นในสาระสำคัญคล้ายคลึงกันมาก เพราะต่างก็ใช้วิธีแก้ปัญหาที่เรียกว่า Problem Solving Approach ทั้งสิ้น

<u>วิธีการตัดสินใจสั่งการ</u>

วิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช วูม และฟิลลิป ดับบลิว เจ็ตตอน (Victor H. Vroom and Philip W. Yetton) อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ (2525:151) เสนอไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

5. ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

โรเบอร์ท แทนเนน โบม และวาร์เรน เอช ชนิดท์ (Robert Tannenbaum and Warren H.Schnidt) อ้างถึงในกรมสามัญศึกษา (2526:7-8) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้นำ และจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบหรือปฏิบัติ

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานยอมรับในการตัดสินใจสั่งการของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานรับทราบไปปฏิบัติ

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน ก่อนจะตัดสินใจสั่งการ

4. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาจากผู้ร่วมงานขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ

5. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอมหรือยินดีเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจสั่งการได้

6. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหา และขอบเขตข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ

7. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่ หรือตัดสินใจสั่งการได้ภายในขอบเขตที่กำหนดให้

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกือบทุกกรณี มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นพฤติกรรมในด้านการยินยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากน้อยแตกต่างกันไป การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความถูกต้องในการตัดสินใจเนื่องจากความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว ยังเป็นการบำรุงขวัญและเพิ่มความร่วมมือในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการตัดสินใจตามแนวคิดของ วิคเตอร์ เอช วูม และ ฟิลลิบ ดับบลิว เจ็ตตัน (Victor H. Vroom and Philip W. Yetton)

<u>ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการ</u>

บรรโลม ภูชงคกุล (2510:242) ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจสั่งการว่ามี 2 ลักษณะคือ การวินิจฉัยสั่งการแบบสามัญสำนึก (Xpontaneous Decision) และการวินิจฉัยสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational decision)

1. การตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก

เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ หรือความรอบรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีต เป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆมีกำหนดไว้เป็นกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับสำหรับปฏิบัติ การตัดสินใจสั่งการ ตามลักษณะนี้ใช้กับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ประจำ (Routine Decision Making)

2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล

เป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้วิจารณญาณประกอบ จะอาศัยเพียงกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับอย่างเดียวไม่ได้ต้องอาศัยการใช้สถิติข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆประกอบการตัดสินใจ บางครั้งต้องพิจารณาถึง ระบบคุณธรรมและค่านิยมทางสังคม เพราะปัญหาที่ต้องตัดสินใจในลักษณะนี้ เป็นโครงการหรือปัญหาที่เกิดจากสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในเรื่องการตัดสินใจสั่งการโดยทั่วไปมักเน้นการตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล มากกว่าการตัดสินใจสั่งการแบบสามัญสำนึก

สรุปได้ว่าการตัดสินใจทั้งแบบสามัญสำนึกและแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าผู้บริหารควรใช้การไตร่ตรองด้วยเหตุผลมาก บางกรณีผู้บริหารต้องพิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบพร้อมทั้งใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจสั่งการด้วยเช่นกัน

<u>ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ</u>

การตัดสินใจสั่งการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ตรงเป้าหมายและพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสารให้เหมาะสมที่สุด ข้อที่ควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการที่ดีนั้น ประยูร พรหมพันธ์ ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การวินิจฉัยสั่งการนั้นมีลักษณะเป็นการสมเหตุสมผล คือ เป็นเรื่องที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะรับฟังได้

2. คำสั่ง หรือการสั่งการนั้นสามารถปฏิบัติได้

3. คำสั่งนั้นจะต้องเป็นแนวทางปฏิบัติดีที่สุด

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมสิน ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีกดังนี้

1.พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2. พยายามวินิจฉัยสั่งการ ให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์การมากที่สุด

3. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นจึงควรวางแผนให้รัดกุม

สรุปได้ว่าในการตัดสินใจสั่งการที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงเหตุผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ลักษณะการกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม และการนำไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสั่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

<u>องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ</u>

การตัดสินใจสั่งการที่มีผลทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิผล นอกจากจะเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์การแล้ว ยังเป็นการสร้างเสริมบารมีให้กับผู้บริหาร และสร้างขวัญให้กับผู้ร่วมงานอีกด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการต่อไปนี้ด้วย คือ การจัดองค์การ (Organization) อำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Authority) ความรับผิดชอบ และ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เพราะองค์ประกอบเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจสั่งการเสมอ

1. การจัดองค์การ

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I.Barnard 1966:72) ได้นิยามความหมายขององค์การไว้ว่า "องค์การคือระบบการร่วมมือประสานกิจกรรมหรือกำลังของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก รู้สึกถึงการกระทำนั้น " กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า องค์การคือ การร่วมมือประสานกันระหว่างบุคคลหลายๆ บุคคลที่มีความตั้งใจร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยดีได้ผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

องค์การมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. แบ่งงานกันทำ แบ่งอำนาจกันใช้ และรับผิดชอบในการสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การแบ่งปันดังกล่าวจัดทำโดยจงใจมิใช่บังเอิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. มีศูนย์รวมอำนาจแห่งหนึ่งหรือหลายแห่ง ที่คอยประสานงานหรือควบคุมงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมายศูนย์รวมอำนาจเหล่านี้ต้องมีการประเมินผลหรือตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา

3. มีการสับเปลี่ยนบุคลากรได้ เพื่อความเหมาะสมกับงานขององค์การและมีการเลื่อนลดชั้นบุคลากรได้

สมพงศ์ เกษมสิน (2519:106) กล่าวถึงการจัดองค์การไว้ว่าลักษณะสำคัญของการจัดองค์การจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์(Objective) การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การรวมอำนาจการบังคับบัญชา (Centralization) หรือการจัดสายบังคับบัญชา (Chain of Command) ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร (Unity of Administration) รวมทั้งให้มีการประสานงาน (Coordination) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) อย่างเพียงพอ

ประเภทขององค์การ

องค์การมี 2 ประเภท คือ (ภิญโญ สาธร ,2519:97)

1. องค์การตามแบบหรือองค์การรูปนัย (Formal Organization)

2. องค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย (Informal Organization)

1. องค์การรูปนัย (Formal Organization) หมายถึง องค์การที่ได้มีการวางเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตาม ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างรูปแบบ การดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ที่เห็นได้ชัดเจน คือ ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

1.1 มีระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย กำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง

1.2 มีการกำหนดอำนาจบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป จากตำแหน่งสูงสุดลงไปถึงตำแหน่งต่ำสุด

1.3 บริหารงานทุกชนิดโดยอาศัยเอกสาร หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

1.4 การบริหารงานเป็นการจัดการโดยผู้ชำนาญงาน ซึ่งบุคลากรได้ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

1.5 บุคลากรทำงานเต็มเวลา

1.6 บริหารงานโดยอาศัยหลักการหรือวิธีการปฏิบัติ ที่สืบเนื่องต่อกันมาเป็นระเบียบวิธี ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ

วินัย สมมิตร (2521:29) ได้กล่าวถึงองค์การรูปนัย ไว้ดังนี้

องค์การตามแบบหรือองค์การรูปนัย (Formal Organization) หมายถึง องค์การที่มีลักษณะต่อไปนี้คือ "เป็นองค์การที่เป็นไปตามแบบ มีกฎเกณฑ์เป็นองค์การที่ถูกต้องตามระบบสังคม การทำงานของสมาชิกในองค์การมีความสัมพันธ์กันเป็นทางการ การทำงานเป็นระบบ มีสายงานชัดเจนเป็นระเบียบ การตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้น

2. องค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย(Informal Organization) หมายถึง "การรวมกันของกลุ่มบุคคลหรือขององค์การย่อยในลักษณะที่เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอน ที่ใช้เป็นเกณฑ์บังคับให้สมาชิกเข้ามาร่วมกัน แต่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเหล่านั้นมีความสนิทสนม เนื่องจากการพบปะกันบ่อยครั้ง และนำไปสู่จุดสนใจ หรือความคิดเห็น หรือประโยชน์ร่วมกันในที่สุด " (สมปราชญ์ จอมเทศ,2516:95)

ในการจัดองค์การหรือการการจัดระบบงานทั้งหมดภายในองค์การ จะมีทั้งส่วนที่จัดตามแบบ และส่วนที่แฝงเข้ามา ซึ่งเรียกว่าเป็นองค์การนอกแบบอยู่ด้วยเสมอ ดังนั้นองค์การตามแบบและองค์การนอกแบบจึงมีส่วนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อการจัดองค์การและมีผลต่อการตัดสินใจสั่งการในองค์การเป็นอย่างมาก

2. อำนาจหน้าที่ในการบริหาร

การใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการ จำเป็นต้องศึกษาควบคู่ไปกับการใช้อำนาจทางการบริหาร เพราะอำนาจหน้าที่เป็นสิทธิ เช่น สิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบังคับบัญชา และสิทธ์ในการบริหารงาน เป็นต้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2519:131) กล่าวถึงความหมายของอำนาจหน้าที่ในทรรศนะของนักวิชาการ 2 ท่าน ดังต่อไปนี้

ตามทรรศนะของเฮนรี่ ฟาโยล (Henri Fayol) หมายถึง สิทธิที่จะออกคำสั่งและมีอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ส่วนหลุยส์ เอ. แอลเลน (Louis A. Allen) ให้ความหมายว่า เป็นการรวมกันของอำนาจบารมีและสิทธิ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ที่จะสามารถดำเนินงานซึ่งได้มอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการศึกษาถึงอำนาจหน้าที่นี้มีคำที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 คำคือ อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบริหาร (Administrative power)

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo,1971:451) ให้ความเห็นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ไว้ดังต่อไปนี้

"อำนาจหน้าที่ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจของสถาบัน"

ในความเห็นของชุบ กาญจนประกร (2507:641) ได้ให้ความแตกต่างของอำนาจหน้าที่(Authority)และอำนาจบริหาร(Administrative power) ไว้ดังนี้

"อำนาจหน้าที่นั้นมีลักษณะเป็นสิทธิ์ที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามที่กฎหมายกำหนดให้อำนาจไว้ (right to make decision) ฉะนั้นย่อมจะประจักษ์ว่าอำนาจหน้าที่ มีที่มาจากรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ข้อบังคับ แบบธรรมเนียมการปฏิบัติราชการและการมอบอำนาจหน้าที่

สมยศ นาวีการ (2522:227) กล่าวไว้ว่า

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่

2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. กำหนดผลปฏิบัติงานจนเป็นที่น่าพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่จะต้องกระทำหลายประการ ยิ่งกว่านั้นหากพิจารณาตามลำดับขั้นของสายบังคับบัญชา ก็พบว่าตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด ภารกิจหน้าที่ย่อมมีมากมาย เหลือวิสัยที่ผู้บังคับบัญชาจะกระทำโดยลำพังเพียงคนเดียวอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิผลตามวัตถุประสงค์ได้ ฉะนั้นจึงถือกันว่าการเป็นหัวหน้างานที่ดี จะต้องมีศิลปะในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ที่ให้บุคคลอื่นทำแทน โดยมอบอำนาจหน้าที่อันเป็นสิทธิในการออกคำสั่งให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางการตัดสินใจสั่งการ ของผู้ที่จะได้รับมอบหมายให้ด้วย ในการมอบอำนาจหน้าที่ทั่ว ๆ ไป ผู้บังคับบัญชาจะมอบให้แก่หัวหน้างานในตำแหน่งรองลงไป การมอบอำนาจนี้ให้กับบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคนย่อมอยู่ในวิสัยที่พึงปฏิบัติได้

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นศิลปะสำคัญในการบริหาร ซึ่งในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องพิจารณาไตร่ตรอง ด้วยความรอบคอบถึงลักษณะงานที่ควรมอบด้วย เนื่องจากผลการมอบอำนาจ ช่วยให้ภาระปลีกย่อยบางประการของผู้บริหารลดลง เป็นผลให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะปฏิบัติงานสำคัญอื่นได้เพิ่มเติม แต่ทั้งนี้ผู้บริหารหาได้ปลอดจากความรับผิดชอบไม่ แม้จะได้มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแล้วก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกำหนดมาตรการในการรายงานและความพร้อมที่จะขอเข้าตรวจสอบได้ตามโอกาสอันควร

อำนาจบริหาร(Adimnistrative power) เป็นอำนาจที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล บางทีเรียกว่าเป็นพลังอำนาจ(Power) และอิทธิพล (Influence) โดยมีลักษณะเป็นอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยที่ "พลังอำนาจ คืออำนาจ (Force) ใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าหากปราศจากอำนาจนี้แล้ว พฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น"

อำนาจบริหารเป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การที่จะใช้อำนาจให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ทั้งงานและน้ำใจนั้นเองในกรณีนั้นจะเห็นได้ประจักษ์ชัดยิ่งขึ้นถ้าพิจารณาถึงบุคคลที่ไปดำรงตำแหน่ง

เดียวกัน ต่างวาระกัน บุคคลเหล่านั้นอาจมีอำนาจในลักษณะของการใช้สิทธิได้ผลไม่เท่าเทียมกัน

3. ความรับผิดชอบ

ผู้มีอำนาจหน้าที่ควรมีความรับผิดชอบต่องานขององค์การ เพราะอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ สามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ศาสตราจารย์ เบิร์ทแรม เอ็ม กรอส(Bertram M. Gross) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบว่า" เป็นพันธะผูกพันที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้"

ธงชัย สันติวงษ์ (2516:249) กล่าวถึงความรับผิดชอบในด้านที่ต่างออกไป คือ มุ่งทางด้านความสัมพันธ์ โดยอธิบายว่า ความรับผิดชอบหมายถึง "ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของการรับผิดชอบก็คือข้อผูกพัน นั่นเอง "

สมพงษ์ เกษมสิน (2519:135) ได้ให้คำจำกัดความว่า "ความรับผิดชอบ หมายถึง พันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไป ความสำเร็จของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนี้ย่อมเกี่ยวพันกับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงานและวัตถุประสงค์

4. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นการติดต่อกันตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นและความรู้สึก การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวที่ใช้สำหรับสั่งการต่าง ๆ ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงานหรือการประสานงานด้านต่าง ๆ และการติดต่อสื่อสารก็ยังเป็นวิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการรายงาน สอบถาม หรือเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บังคับบัญชา

กิลสัน และออดิออน (Gilson and Odiorne 1962:43) ได้ให้คำจำกัดความของความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า "การติดต่อสื่อสาร

หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญญลักษณ์หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้ "

วิชัย ตันศิริ (2515:72) ให้ความเห็นว่า "ในกระบวนการตัดสินใจนั้น การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่สุด" เพราะการสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างมวลสมาชิกขององค์การ จึงจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อสำคัญ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจำแนกได้หลายลักษณะ(นคร ตังคะพิภพ 2524:20-24) ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของทิศทางการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
   1.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว
   (One Way Communication)
   1.2 การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
   (Two Way Communication)
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้ ได้ดังนี้
   2.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ
   (Formal Communication)
   2.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
   (Informal Communication)
3. จำแนกตามสัญญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
   3.1 การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและการเขียน
   (Verbal and Written Communication)
   3.2 การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด
   (Non-Verbal Communication)
4. จำแนกตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร ได้ดังนี้
   4.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง
   (Downward Communication)
   4.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน
   (Upward Communication)

4.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

(Horizontal Communication)

สมพงศ์ เกษมสิน (2521:254) มีความเห็นว่า

ประการแรกการติดต่อสื่อสารถูกจัดให้อยู่ในเรื่องการอำนวยการ (Direction) และประการหลัง พิจารณาการติดต่อสื่อสารในลักษณะของหน้าที่การงาน ก็จะประจักษ์ว่าล้วนแต่เป็นขั้นตอนที่สำคัญเกือบทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร มีความเกี่ยวพันกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน หรือการคลัง การงบประมาณ ย่อมต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือทั้งสิ้น

ในการบริหารนั้นผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ ที่จะใช้สิทธิในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้มีการปฏิบัติเกิดขึ้น การตัดสินใจสั่งการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของงานย่อมต้องประกอบด้วยการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์

องค์ประกอบทั้ง 4 ประการ ได้แก่ การจัดองค์การ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และ การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ ควรได้ศึกษาให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพราะองค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการเป็นอย่างยิ่ง โดยอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ผิดพลาด สับสน ไม่เหมาะสมขึ้นในการบริหารองค์การได้

<u>อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ</u>

แนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ สมพงศ์ เกษมสิน (2519:197-199) ได้จำแนกไว้เป็นประเด็นสำคัญ 2 ประการ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ ประกอบด้วย

1. การขาดข้อมูลและข่าวสาร
2. การมีเวลาจำกัดสำหรับการตัดสินใจสั่งการ
3. การขาดความรู้และประสบการณ์
4. การขาดการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

ข. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด ประกอบด้วย

1. สมาชิกพูดนอกประเด็นของปัญหา เพื่อเบี่ยงเบนหรือลดค่าของประเด็นที่กำลังพิจารณาอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขว การตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจผิดพลาดได้

2. พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการหรือความถูกต้อง ความผิดพลาดลักษณะนี้เกิดกับผู้บริหารที่ยึดการเมืองเป็นสรณะหวังผลชนะทางการเมืองเป็นที่ตั้งอันเป็นมูลเหตุทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย

3. พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล

4. อ้างบารมีผู้ใหญ่ขึ้นบังหน้า ทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะเห็นแก่หน้าผู้ใหญ่มากกว่าเหตุผล

5. ใช้การสรุปผลโดยคิดเหตุผลด้วยตนเอง ขาดข้อมูลสนับสนุนหรือประสบการณ์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงเหตุผล

6. ใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการและการเสนอรายงาน

7. ใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและไร้คุณค่า

8. การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป จากการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด

9. ผู้ทำการตัดสินใจสั่งการตกอยู่ภายใต้อิทธิพล ที่คอยบีบบังคับ

ในส่วนของระบบราชการก็มี ข้อจำกัดหลายประการเช่นกันที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างไม่สมเหตุสมผล สมปราชญ์ จอมเทศ (2516:101) ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดของระบบราชการ ที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดไว้ดังนี้

1. ข้าราชการมักบิดเบือนข่าวสารบางส่วนในการเสนอผู้บังคับบัญชา โดยไม่เสนอข้อมูลที่เสียของตนเอง แต่จะเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูล ให้เป็นประโยชน์กับตนเองทดแทน

2. ข้าราชการเลือกปฏิบัติและยึดถือนโยบายเฉพาะส่วน ที่เกิดผลประโยชน์กับตนเอง

3. ข้าราชการจะต้องยินยอมและปฏิบัติตามทั้งๆ ที่ในบางกรณีตนเองจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม

4. ข้าราชการจะแสดงบทบาทไปตามความรับผิดชอบที่ได้รับเพิ่มเติมและยอมเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าการปฏิบัตินั้น เป็นไปอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516:100-101) ยังอ้างถึงข้อคิดเห็นของแอนโธนี่ ดาวน์ (Anthony Down) เกี่ยวกับข้อจำกัดการวินิจฉัยสั่งการในระบบราชการ ดังนี้

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา เพราะนักบริหารจะต้องแบ่งความสนใจไปในปัญหาอื่น ๆ และจำต้องตกลงใจภายในกำหนดระยะเวลา

2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับข่าวสาร เพราะเหตุที่ข่าวสารที่ได้รับมาเพิ่มเพียงจำนวนน้อยของข่าวสารทั้งหมด แม้ว่าจะหาข่าวสารเพิ่มขึ้นได้แต่ค่าใช้จ่ายจากการหาข่าวสารนี้อาจจะไม่คุ้มค่ากับทุนที่จะต้องลงไป

3. ลักษณะปัญหา การวินิจฉัยสั่งการส่วนมากจะเป็นเรื่องเกิดขึ้นในอนาคต การตัดสินใจจึงเป็นลักษณะที่กระทำไปโดยไม่อาจหวังได้แน่นอน (Uncertainty)

สมยศ นาวีการ (2525-135) กล่าวถึงข้อจำกัดของการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ไว้ว่า

1. ผู้บริหารมักจะทำการตัดสินใจในขณะที่เขายังมีข้อมูลไม่สมบูรณ์

2. ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจโดยไม่ทราบว่าผลที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตัวแปรจำนวนมาก และซับซ้อนจนทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพิจารณาตัวแปรเหล่านั้นได้ครบถ้วน จึงไม่สามารถที่จะทราบทางเลือกที่ดีที่สุดได้

จากการประมวลความคิดเห็นของนักวิชาการ พอสรุปได้ดังนี้

1. เกี่ยวกับข้อจำกัดในการตัดสินใจ มีปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

ก. การขาดข้อมูลและข่าวสาร

ข. การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ

i17833830x

ค. การขาดความรู้และประสบการณ์

ง. ขาดความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน

จ. ความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด มีดังนี้

ก. สมาชิกพูดนอกประเด็นทำให้เข้าใจไขว้เขว

ข. เร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความกลัว วิตกกังวลอาจทำให้ขาดเหตุผลในการตัดสินใจ

ค. ถูกอิทธิพลครอบงำโดยการอ้างผู้มีอำนาจเหนือกว่า

ง. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว

จ. การใช้ถ้อยคำไม่ชัดเจนในการสั่งงาน

ในการบริหารโรงเรียนย่อมประสบปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการเสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจและพยายามขจัดปัญหาให้หมดไป เพื่อความราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จในการบริหาร ความคิดสร้างสรรของผู้บริหารจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การตัดสินใจสั่งการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

<u>งานในบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน</u>(กองการมัธยมศึกษา2533:9-43)

งานในบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามนโยบายและแผนฯ แบ่งออกเป็นงานย่อยๆ ได้ 6 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลหรือดำเนินการการบริหารงานวิชาการดังนี้

1.1 การวางแผนงานวิชาการ

1.2 การจัดแผนการเรียน

1.3 การจัดตารางการเรียนการสอน

1.4 การจัดครูเข้าสอน

1.5 การพัฒนาการเรียนการสอน

1.6 การจัดการเรียนการสอน

1.7 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

1.8 การจัดกิจกรรมนักเรียน

1.9 การวัดและประเมินผลการเรียน

1.10 งานทะเบียนนักเรียน

1.11 งานวิชาการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.12 การประเมินผลงานวิชาการ

2. การบริหารงานธุรการ

ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลหรือดำเนินการการบริหารงานธุรการดังนี้

2.1 การวางแผนและการบริหารงานธุรการ

2.2 งานพัสดุ

2.3 งานทะเบียนสถิติ

2.4 งานธุรการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน

2.5 การประเมินผลงานธุรการ

3. การบริหารงานปกครองนักเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมดูแลหรือดำเนินการ การบริหารงานปกครองนักเรียน ดังนี้

3.1 การวางแผนงานปกครองนักเรียน

3.2 การรักษาความสงบเรียบร้อยในโรงเรียน

3.3 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมี วินัย คุณธรรม และจริยธรรม

3.4 การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน

3.5 การดำเนินการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ตามแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษา

3.6 การปกครองนักเรียนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดเป็นหน้าที่ของโรงเรียน

3.7 การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

4. การบริหารงานบริการ

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารงานบริการ ดังนี้

4.1 การวางแผนงานบริการ

4.2 การบริการน้ำดื่มน้ำใช้

4.3 บริการด้านโภชนาการ

4.4 บริการด้านสุขภาพอนามัย

4.5 บริการห้องสมุด

4.6 บริการโสตทัศนูปกรณ์

4.7 บริการแนะแนว

4.8 งานบริการอื่นๆที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดเป็นหน้าที่ของโรงเรียน

4.9 การประเมินผลงานบริการ

5. การบริหารโรงเรียนกับชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบควบคุม ดูแลหรือดำเนินการการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ดังนี้

5.1 การวางแผนและโครงการ

5.2 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

5.3 สร้างเกียรติประวัติทางด้านคุณธรรมจริยธรรม

5.4 สร้างเกียรติประวัติทางด้านการกีฬา

5.5 สร้างเกียรติประวัติทางด้านกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนและชุมชน

5.6 การให้บริการกับชุมชน เพื่อนำโรงเรียนสู่ชุมชนหรือนำชุมชนสู่โรงเรียน

5.7 การได้รับความสนับสนุน

5.8 งานโรงเรียนกับชุมชนอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำหนดเป็นหน้าที่ของโรงเรียน

5.9 การประเมินผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

6. การบริหารงานทั่วไป

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมดูแลหรือดำเนินการ การบริหารงานทั่วไป ดังนี้

6.1 การจัดวางองค์การ

6.2 ระบบสารสนเทศและแผนงานของสถานศึกษา

6.3 การบริหารบุคคล

6.4 การบริหารการเงิน

6.5 การบริหารอาคารสถานที่

6.6 การสื่อสารและคมนาคม

6.7 การประชาสัมพันธ์

6.8 การบริหารงานทั่วไปอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดเป็นหน้าที่ของโรงเรียน

6.9 การประเมินผลงานบริหารทั่วไป

งานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมาย ซึ่งได้กำหนดไว้ในบทบาทของผู้บริหารตามนโยบายและแผนของกรมสามัญ ผู้บริหารจึงมีแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วุฒิชัย จำนงค์ (2523) ได้ทำการวิจัยถึงพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้จัดการองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2523 สรุปได้ดังนี้ ผู้จัดการส่วนใหญ่จะปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่อหาคำแนะนำ แล้วจึงปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา โดยการตัดสินใจสั่งการนั้น มักใช้เหตุผลของบริษัทเป็นที่ตั้งหรือเป็นการมุ่งรักษาผลประโยชน์ของบริษัท คำนึงถึงผลงานมากกว่าคำนึงถึงน้ำใจผู้ร่วมงาน

วังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ได้ทำการวิจัยถึงพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ได้ผลการวิจัยดังนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมฮันดับรอง คือ ให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มักเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มักอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง

ธานี กาทอง (2529) ได้ทำการวิจัยถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ ผลการวิจัยปรากฏว่าในด้านที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีอภิปรายปัญหาร่วม กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานบริหารการศึกษาด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดกลาง ปรากฏว่าทั้งในด้านที่ปฏิบัติจริงและด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วย วิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว

ทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ปรากฏว่าในด้านที่ปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในงานบริหารการศึกษาด้านบุคลากร และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานบริหารการศึกษาด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนในด้านความคาดหวัง ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในงานบริหารการศึกษาทุกด้าน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวัง ปรากฏว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ขนาดที่ผู้บริหารโรงเรียนระบุเป็นปัญหาลำดับที่ 1 คือปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการที่ล่าช้า และมีระเบียบกฎเกณฑ์มาก สำหรับปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของบุคคลภายนอกโรงเรียน แต่ปัญหาลำดับสุดท้ายของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลจากผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชกุล (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่าในส่วนของผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ"ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และ

งานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ"สำหรับในตัวอาจารย์มีความคิดเห็นว่า อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนในระดับ "ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ" ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และงานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ "ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง"

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในงานบริหารการศึกษาผลปรากฏว่า แตกต่างกัน

จากรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวิจัยส่วนใหญ่ ศึกษาถึงการตัดสินใจสั่งการในเชิงเปรียบเทียบการปฏิบัติจริง และตามความคาดหวัง โดยยังไม่มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติเป็นภารกิจในโรงเรียนเลย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาข้อมูลด้านนี้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่เหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปในอนาคต โดยได้นำวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาเป็นแนวทางการวิจัยในครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย