

บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 กรอบทฤษฎีและแนวคิดในการวิจัย
- ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและการดำเนินงานในสถาบันราชภัฏ
- ตอนที่ 3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ตอนที่ 4 เทคนิคในการวิจัย

ตอนที่ 1 กรอบทฤษฎีและแนวคิดในการวิจัย

กรอบทฤษฎีและแนวคิดในการตัดสินใจ

ในการวิจัยเรื่อง การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ จำเป็นต้องนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมาศึกษาด้วย เนื่องจากการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารอย่างยิ่ง นับเป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการบริหาร จนกลายเป็นหัวใจของการบริหาร (Griffiths, 1959 และ Walker, 1979)

ในการจัดระบบและประเภทของการตัดสินใจ ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงไว้หลายลักษณะ เช่น บาร์นาร์ด (Barnard, 1969) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเทคนิคที่ช่วยกำจัดทางเลือกในการดำเนินงานให้แคบลง เป็นการเลือกแนวทางการดำเนินงานที่ผู้บริหารคิดว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุด มาดำเนินงาน โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมักมีการตัดสินใจใน 2 ระดับ คือ

1. การตัดสินใจระดับนโยบาย

การตัดสินใจระดับนโยบายนี้ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น กระทรวง ทบวง กรม เพื่อกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานอย่างกว้างๆ โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่นๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนค่านิยมต่างๆ ของสังคมที่เกี่ยวข้อง

2. การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ

เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ในการตัดสินใจมักมีผู้ที่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติ และฝ่ายตัดสินใจ ฝ่ายปฏิบัติมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติงาน แล้วส่งให้ฝ่ายตัดสินใจเป็นผู้พิจารณาว่าจะตัดสินใจในการปฏิบัติงานใด

ดรักเกอร์ (Drucker, 1966) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจในการบริหารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเรื่องทั่วไป เป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดหลักการ นโยบาย กฎระเบียบ หรือแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยเป็นการตัดสินใจเพื่อคนทั่วไปในองค์กร
2. การตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เป็นการตัดสินใจเพื่อพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับคนบางคน บางกลุ่ม บางเรื่อง และบางเวลา

ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจในงานบริหาร มีข้อควรคำนึงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจ (Simon, 1957) ดังนี้

1. เวลาและสถานการณ์ เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
2. ข้อมูลและข่าวสาร ต้องได้รับข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ
3. ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และงบประมาณ
4. ผลการตัดสินใจ ต้องเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด ทุกคนสามารถปฏิบัติตามได้ และต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่ไว้ด้วย

ลอง (Long, 1989) ได้เสนอระดับการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ 3 ระดับ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic-level Manager) เป็นผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาว นโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารระดับนี้ต้องการสารสนเทศจากแหล่งภายนอกที่มีลักษณะสรุปแล้ว
2. ผู้บริหารระดับตัดสินใจเชิงกลวิธี (Tactical-level Manager) เป็นผู้บริหารระดับกลาง ที่รับผิดชอบและดำเนินการตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับนี้ต้องการสารสนเทศจากหน่วยงานภายในที่มีการสรุปเป็นรายงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ผู้บริหารระดับตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (Operational-level Manager) เป็นผู้บริหารระดับต้น เพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับนี้ต้องการสารสนเทศที่มีรายละเอียดเพื่อการปฏิบัติงาน และมีลักษณะเป็นรายงานตลอดเวลา

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทั้งสิ้น สารสนเทศจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. ใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อควบคุมประสิทธิผลให้มากขึ้น
2. ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. ใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การสั่งการ และการควบคุม

ผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจจะได้รับอิทธิพลจากข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สารสนเทศจึงมีความสำคัญมาก เพราะถ้าเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย

เจนิสและแมนน์ (Janis and Mann, 1977) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การตัดสินใจไว้ 3 แบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์แบบดีเยี่ยม (Optimizing Strategy) เหมาะสำหรับการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญมาก ๆ ผู้ตัดสินใจที่เลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้ต้องตั้งเกณฑ์ไว้สูง ศึกษาข้อมูลมาก และต้องแสวงหาทางเลือก ตลอดจนผลที่จะเกิดตามมาของทางเลือกแต่ละทางอย่างรอบคอบ

2. กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Mixed-Scanning Strategy) เหมาะสำหรับการตัดสินใจเรื่องที่ไม่สำคัญมากนัก โดยผู้ตัดสินใจจะจำแนกประเด็นปัญหาออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทพื้นฐาน (Fundamental) และประเภทลัทธิเพหะ (Minor) แล้วให้ความสำคัญกับเรื่องที่สำคัญที่สุด และเป็นปัญหามากที่สุดเท่านั้น เพื่อประหยัดเวลาและแรงงาน

3. กลยุทธ์แบบเพียงพอ (Sufficing Strategy) เหมาะสำหรับการตัดสินใจเรื่องที่ไม่สำคัญ ผู้ตัดสินใจจะใช้ข้อมูลไม่มากนัก และจะแตกประเด็นการตัดสินใจออกเป็นสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ เพื่อประหยัดเวลาและแรงงาน

เพลาส์ (Plous, 1993) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทางเลือกเชิงพหุองค์ประกอบไว้ดังนี้

คนเราจะใช้กลยุทธ์การตัดสินใจหลายวิธีเพื่อสร้างทางเลือกเชิงพหุองค์ประกอบ กลยุทธ์เหล่านี้จะแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง ขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหา ในกรณีที่เป็นทางเลือกง่าย ๆ และทางเลือกนั้นมี 2 ตัวเลือก ผู้ตัดสินใจมักจะเลือกใช้กลยุทธ์การทดแทน (Compensatory Strategy) ซึ่งให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของตัวเลือกแต่ละตัวแตกต่างกัน เช่น ผู้ที่ต้องการจะซื้อรถยนต์อาจให้ความสำคัญกับรูปลักษณ์ของเข็มไมล์น้อยกว่ารูปลักษณ์ภายนอกของรถยนต์ หรือผู้สมัครชิงตำแหน่งในคณะอาจให้ความสำคัญกับชื่อเสียงทางวิชาการมากกว่าความมั่นคงระยะยาวในสายงานวิชาชีพ เป็นต้น

กลยุทธ์การทดแทนแบ่งย่อยออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเส้นตรง (Linear Model) วิธีนี้จะให้น้ำหนักองค์ประกอบต่าง ๆ ตามความสำคัญ และนำค่าที่ให้น้ำหนักไว้มารวมกันเพื่อเป็นดัชนีค่ารวม เช่น ในการคัดสรรผู้สมัครเข้าเรียนต่อระดับบัณฑิตศึกษา คณะกรรมการคัดสรรจะให้น้ำหนักของดัชนีชีวิตจากเกรดเฉลี่ย คะแนนสอบ และหนังสือรับรอง แม้ว่าโดยทั่วไปจะไม่ใช้สมการเส้นตรงในการตัดสินใจโดยตรง แต่กฎของการตัดสินใจเชิงเส้นตรงนี้ มักจะให้ทางเลือกที่สัมพันธ์กับทางเลือกของเรา และนำไปใช้เป็นรูปแบบการตัดสินใจได้

2. รูปแบบความแตกต่างเชิงบวก (Additive Difference Model) รูปแบบนี้โดยทั่วไปเหมือนกับรูปแบบเชิงเส้นตรง เว้นแต่รูปแบบเชิงเส้นตรงจะมีการประเมินองค์ประกอบทั้งหมดของตัวเลือกหนึ่ง แล้วนำมาเปรียบเทียบกับตัวเลือกอื่น ในขณะที่รูปแบบความแตกต่างเชิงบวกจะมีการประเมินองค์ประกอบแต่ละด้านของตัวเลือกทุกตัว แล้วเลือกเฉพาะตัวเลือกที่มีความแตกต่างกันมาให้หน้าหนัก และบวกน้ำหนักเข้าด้วยกัน การเน้นความแตกต่างในลักษณะนี้มีข้อดี 2 ประการ คือ ช่วยให้ทางเลือกที่มี 2 ตัวเลือกนั้นตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และรูปแบบนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับวิธีการตัดสินใจของคนเรา ตัวอย่างเช่น ผู้ที่จะซื้อรถยนต์มักจะสนใจความแตกต่างของรถยนต์ 2 คัน มากกว่าจะสำรวจองค์ประกอบทุกอย่างของรถยนต์แต่ละคัน แล้วนำค่าน้ำหนักที่ให้ไว้มารวมกันอยู่ในกรณีของรูปแบบเชิงเส้นตรง

3. รูปแบบเชิงอุดมคติ (Ideal Point Model) หากดูในแง่เรขาคณิต รูปแบบเชิงอุดมคติจะเหมือนกับรูปแบบเชิงเส้นตรง แต่เมื่อพิจารณาในหลักการแล้ว ทั้งสองรูปแบบมีความแตกต่างกันอย่างมาก วิธีการของรูปแบบเชิงอุดมคตินั้น ผู้ตัดสินใจจะเลือกตัวเลือกที่เป็นตัวแทนของตัวเลือกในอุดมคติไว้ (เช่น งานในอุดมคติ รถยนต์ในอุดมคติ) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับตัวเลือกที่แท้จริงในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อดูว่าตัวเลือกทั้งสองนั้นห่างไกลกันมากน้อยเพียงใด

อีวานเชวิชและแมทเทสัน (Ivancevich and Matteson, 1996) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจว่า การตัดสินใจคือกลไกเชิงองค์การเพื่อไปสู่สถานะที่พึงประสงค์ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นการตอบสนองต่อปัญหาขององค์การ การตัดสินใจทุกครั้งจึงเป็นผลของกระบวนการพลวัตที่ได้รับอิทธิพลจากพลังที่หลากหลาย (Multitude of Forces) การตัดสินใจไม่ใช่กระบวนการที่คงที่ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นขั้นเป็นตอน (Sequential Process) ในการตัดสินใจที่ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้กระบวนการตัดสินใจครบทุกขั้นตอน แต่ถ้าเป็นการตัดสินใจที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ผู้ตัดสินใจไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการตัดสินใจทุกขั้นตอนในการตัดสินใจ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1993) ได้เสนอทฤษฎีการตัดสินใจไว้ดังนี้

การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมไปถึงการนำไปสู่การปฏิบัติด้วย การตัดสินใจที่ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็นเพียงความตั้งใจดีเท่านั้น ผู้บริหารสถาบันทุกคนจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการตัดสินใจ เพราะโดยพื้นฐานแล้วสถาบันก็คือโครงสร้างของการตัดสินใจเช่นเดียวกับองค์การรูปนัยทุกแห่ง

ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎี

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 1

กระบวนการตัดสินใจเป็นวงจรของเหตุการณ์ที่ประกอบด้วยการบ่งชี้และวินิจฉัยความยุ่งยาก การพัฒนาแผนปฏิบัติการอย่างรอบคอบเพื่อแก้ไขปัญหายุ่งยากนั้น การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และการประเมินผลความสำเร็จของปฏิบัติการ

ลักษณะเด่นของแบบปฏิบัติการนี้อยู่ที่คุณลักษณะที่เป็นวงจรของแบบนั่นเอง กระบวนการนี้มีลักษณะเป็นพลวัตที่แก้ปัญหาอย่างหนึ่ง แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดปัญหาอีกอย่างหนึ่งตามมา ในบางสถานการณ์ การพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นการเฉพาะ เพื่อมุ่งให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ มักจะส่งผลกระทบต่อสถานการณ์อื่นๆที่สำคัญพอๆกัน อยู่เนื่องๆ แต่กระนั้นกระบวนการตัดสินใจรูปแบบนี้ก็ส่งผลในทางบวก และนำไปสู่ความก้าวหน้า

กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การยอมรับและระบุประเด็นปัญหา
2. การวิเคราะห์ความยุ่งยากของสถานการณ์ที่เป็นอยู่
3. การกำหนดวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหายุ่งยาก
4. การพัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดรายละเอียดของทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้ การพยากรณ์ผลที่เป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง การพิจารณาใคร่ครวญ และการเลือกทางเลือกเพื่อปฏิบัติ
5. การเริ่มแผนปฏิบัติการ

แม้ว่ากระบวนการตัดสินใจจะมีลักษณะของความต่อเนื่อง เนื่องจากแต่ละขั้นตอนทำหน้าที่เป็นเสมือนฐานให้กับขั้นตอนต่อไปอย่างมีเหตุมีผล แต่กระบวนการตัดสินใจยังมีลักษณะที่เป็นวงจรด้วย โดยการตัดสินใจจะเกิดขึ้นที่ขั้นตอนใดในกระบวนการก็ได้ และขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในกระบวนการขององค์การบริหารเป็นวงจรที่หมุนรอบตัวเองอย่างต่อเนื่อง

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 2

การบริหารเป็นปฏิบัติการของกระบวนการตัดสินใจ โดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในบริบทขององค์การ

กระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่มของขั้นตอนต่างๆ ที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน คุณลักษณะที่สำคัญของการบริหาร ได้แก่

1. มีแนวโน้มที่จะดำรงอยู่ตลอดไปด้วยตนเอง
2. พยายามปกป้องตนเองไม่ให้เกิดการแตกแยกและการทำลายจากภายใน ดังนั้นจึงสนใจห่วงใยในเรื่องขวัญ กำลังใจ และความพอใจของพนักงาน
3. แสวงหาทางอยู่รอด ดังนั้นจึงต้องแข่งขันกับแบบพฤติกรรมอื่น ๆ
4. แสวงหาความก้าวหน้าและเติบโต เพื่อองค์กรและตัวผู้บริหารเอง

จากลักษณะของการบริหารข้างต้น ส่งผลให้ผู้บริหารปฏิบัติงานในวิถีทางที่ก่อให้เกิดความพยายามสูงสุด ทำให้กระบวนการตัดสินใจดำรงอยู่ตลอดไป รักษาบูรณภาพภายในของการบริหารเอาไว้ รักษาและขยายตำแหน่งของตนในท่ามกลางผู้แข่งขันอื่น ๆ และช่วยเหลือกิจการบริหารให้ก้าวหน้าและขยายกว้างออกไป (Litchfield, 1956)

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 3

การตัดสินใจที่สมเหตุสมผลและสมบูรณ์แบบนั้นเป็นไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต่างแสวงหาแค่ความเพียงพอ เพราะพวกเขาเหล่านั้นไม่มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพที่จะทำให้กระบวนการตัดสินใจบังเกิดผลสูงสุด

การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล การตัดสินใจจะสมเหตุสมผลก็ต่อเมื่อสามารถทำให้เป้าประสงค์เฉพาะบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม แต่การตัดสินใจทางการบริหารส่วนมากจะซับซ้อน และความสมเหตุสมผลจะถูกจำกัดด้วยข้ออ้างต่าง ๆ เช่น

- ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะนำทางเลือกทุกทางมาพิจารณา เพราะยังมีทางเลือกอีกมากมายที่ยังคิดไม่ออก นึกไม่ถึง
- ไม่สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมดของทางเลือกแต่ละทาง เพราะเหตุการณ์ในอนาคตนั้นยุ่งยากยิ่งนัก เหลือวิสัยที่จะพยากรณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และประเมินผลได้ตามความเป็นจริง

ความสมเหตุสมผลนั้นไม่ว่าจะจำกัดอยู่ที่ความรู้ของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังถูกจำกัดด้วยทักษะภายใต้จิตสำนึก อุปนิสัยใจคอ ความสามารถในการตอบสนอง ตลอดจนค่านิยมและมโนภาพของความมุ่งประสงค์ ซึ่งอาจเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายขององค์กร (Simon, 1957) ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้อจำกัดที่ทำให้บุคคลไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผลและสมบูรณ์แบบในประเด็นปัญหาที่สลับซับซ้อน ดังนั้นการตัดสินใจทางการบริหารส่วนมากจึงมุ่งความสนใจไปที่การเลือกสรรและดำเนินการกับทางเลือกที่เพียงพอ มากกว่าทางเลือกที่น่าจะบังเกิดผลสูงสุด แต่กระนั้นผู้บริหารก็ยังคงพูดถึงการค้นหาทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดอยู่ต่อไป ซึ่งก็คือทางเลือกที่เพียงพอที่สุดนั่นเอง

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 4

ภารกิจพื้นฐานของการบริหาร คือ การจัดสิ่งแวดล้อมภายใน เพื่อการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อให้พฤติกรรมของแต่ละคนสมเหตุสมผลในมุมมองของบุคคลและองค์การ

เนื่องจากบุคคลไม่สามารถตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลและสมบูรณ์แบบ ผู้บริหารจึงต้องจำกัดขอบเขตของการตัดสินใจให้เอนเอียงไปทางสมเหตุสมผล โครงสร้างทางการบริหารจะกำหนดสิ่งแวดล้อมของเป้าหมายองค์การ วัตถุประสงค์ ความมุ่งประสงค์ สำหรับสมาชิกองค์การ สิ่งแวดล้อมเหล่านี้จะกำหนดบทบาทที่แคบและชัดเจน ซึ่งก็คือการจำกัดจำนวนทางเลือกนั่นเอง

การตัดสินใจของบุคคลจะสมเหตุสมผล ถ้าการตัดสินใจนั้นสอดคล้องกับค่านิยม ทางเลือก และข่าวสารข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว ในขณะที่การตัดสินใจขององค์การจะสมเหตุสมผล ถ้าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ วัตถุประสงค์ และข่าวสารข้อมูล

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 5

กระบวนการตัดสินใจเป็นแบบธรรมดาทั่วไปของปฏิบัติการที่พบในการบริหารงานที่สมเหตุสมผลของภารกิจและหน้าที่สำคัญทุกด้าน

ภารกิจหลักในการบริหารสถาบันการศึกษามีมากมายหลายอย่าง โดยทั่วไปผู้บริหารสถาบันต้องรับผิดชอบเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรและการสอน
2. การเจรจาต่อรอง
3. อาคารสถานที่
4. การเงินและธุรการ
5. กิจการนักศึกษา
6. การประเมินผลและการนิเทศ
7. การสรรหา คัดเลือก และดูแลบุคลากรของสถาบัน
8. การประชาสัมพันธ์

กระบวนการตัดสินใจไม่เพียงจำเป็นต่อหน้าที่ในแต่ละสายงานข้างต้นเท่านั้น แต่ยังเป็นจำเป็นสำหรับการขยายขอบเขตหน้าที่ของการบริหารให้กว้างไกลออกไปด้วย ซึ่งงานบริหารจะเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ นโยบาย ทรัพยากร และการดำเนินงาน (Litchfield, 1956)

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 6

กระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นในรูปแบบทั่วไปที่เหมือนกันในองค์การที่ซับซ้อนเกือบทุกองค์การ

วิวัฒนาการของวงจรปฏิบัติการที่สมเหตุสมผล ละเอียดรอบคอบ และมีจุดหมายชัดเจน เริ่มจากการพัฒนากลยุทธ์การตัดสินใจผ่านไปสู่การดำเนินการ และการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น จะเกิดขึ้นในองค์การทุกรูปแบบ (Litchfield, 1956) และโครงสร้างของกระบวนการนั้นจะเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นองค์การใด

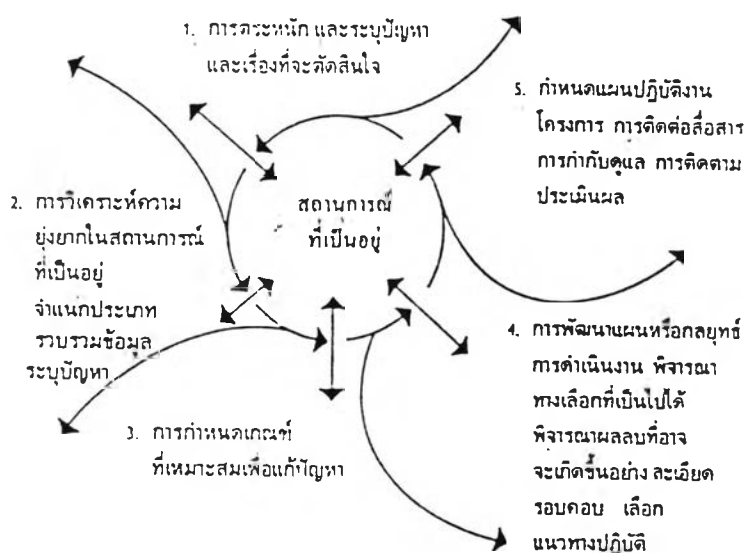
กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เป็นสากล ซึ่งสนใจในสิ่งจำเป็นที่คล้ายคลึงกันในการบริหาร โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นองค์การประเภทใด

กระบวนการตัดสินใจ : วงจรปฏิบัติการ

วงจรปฏิบัติการของกระบวนการตัดสินใจที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 (Hoy and Miskel, 1993) แบ่งกระบวนการตัดสินใจเป็น 5 ขั้นตอน คือ การตระหนักและระบุปัญหาและเรื่องที่จะตัดสินใจ การวิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหา การพัฒนาแผนหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน และการกำหนดแผนปฏิบัติการ สาละสำคัญของกระบวนการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนสามารถนำมากล่าวได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตระหนักและระบุปัญหาและเรื่องที่จะตัดสินใจ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญและมีผลต่อแนวทางแก้ปัญหาที่ตามมา แต่มักไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารเท่าที่ควร มีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารพิจารณาปัญหาด้วยความรวดเร็วและแคบเกินไป โดยจะพิจารณาทางเลือกเฉพาะอาการของปัญหาที่ปรากฏอยู่ แทนที่จะศึกษาไปถึงสาเหตุและความสำคัญของปัญหานั้น

แผนภาพที่ 2 กระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตัดสินใจ
ทางการบริหาร : กลยุทธ์แห่งความเพียงพอ



ที่มา Hoy and Miskel. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 4th ed., Singapore: Mcgraw-Hill International Edition, 1993.

การตระหนักและระบุปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องการข้อความจริงอย่างมาก หากปัญหาที่พิจารณานั้นใหญ่และสับสนมากก็จำเป็นต้องแตกออกเป็นปัญหาย่อยๆ ลงไปอีก และพิจารณาปัญหาย่อยดังกล่าวตามกระบวนการตัดสินใจ โดยปัญหาย่อยแต่ละปัญหาต้องการการตัดสินใจที่แตกต่างกัน

ในกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ควรเพียงแค่อะหนักและยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น และดำเนินการหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวเท่านั้น ผู้บริหารที่มุ่งประสิทธิผลต้องหามาตรการดำเนินการเพื่อมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวซ้ำอีก

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความยุ่งยากของสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์นั้นเพื่อต้องการการจำแนกปัญหาว่าเป็นปัญหาจริงหรือไม่ หรือเป็นแค่เพียงความยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการกระทำบางอย่าง เมื่อจำแนกปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะตั้งคำถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อ เช่น ปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญอย่างไร สามารถจำแนกรายละเอียดต่อไปอีกได้หรือไม่ และต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติมอีกเพื่อจำแนกปัญหาต่อไป

กล่าวโดยสรุป ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ตัดสินใจต้องการข้อมูลเฉพาะว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ทำไมจึงเกี่ยวข้อง ใครบ้างที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องที่ไหน และเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหา ขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าการแก้ปัญหาในระดับไหนจึงอยู่ในระดับที่เพียงพอ จุดประสงค์ขั้นต่ำที่ต้องการให้บรรลุผลคืออะไร

เกณฑ์ที่เหมาะสมต้องการการระบุที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารจะได้รู้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาจุดประสงค์ขั้นต่ำที่ต้องการให้บรรลุผลนี้จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อการดำเนินการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดแผนอยู่บนพื้นฐานความจริงและง่ายต่อการปฏิบัติ การดำเนินงานในขั้นนี้ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การระบุทางเลือก การคาดการณ์ผลที่จะได้รับ และการพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกที่จะใช้ดำเนินการแก้ปัญหา

1. **การระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา** เพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ผู้ตัดสินใจควรใช้ความคิดสร้างสรรค์ และใช้เวลาค้นหาและพัฒนาทางเลือกที่มีเหตุผลและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหามากที่สุด

2. **การคาดการณ์ผลที่จะได้รับ** ผู้บริหารต้องคำนึงว่าผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นขึ้นอยู่กับสถานะการบริหาร โครงสร้าง และสภาพแวดล้อม ดังนั้นการคาดการณ์ที่จะให้แน่นอนตายตัวจึงเป็นไปได้ยาก นอกจากจะคาดการณ์ว่าเป็นผลที่น่าจะเป็นไปได้เท่านั้น

3. การพิจารณาและเลือกแนวปฏิบัติ ขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกปฏิบัติตามทางเลือกต่างๆ เหล่านั้น การพิจารณาในขั้นนี้ ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะชั่งน้ำหนักเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลต่อเนื่องเป็นลำดับ แล้ววางแผนหรือกลยุทธ์เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามทางเลือกนั้น

ในบางครั้งแม้ผู้ตัดสินใจจะได้ทางเลือกที่ตนพึงพอใจมากที่สุด แต่ถ้าทางเลือกนั้นไม่อาจนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ผู้ตัดสินใจก็จำเป็นต้องลดระดับความพึงพอใจลงมา แล้วหันไปหาทางเลือกที่ให้ผลรองลงมา แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ตนพึงพอใจผลที่ได้รับจากการตัดสินใจอยู่

ขั้นตอนที่ 5 วางแผนปฏิบัติเมื่อตัดสินใจแล้ว เพื่อให้การตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และผลที่คาดการณ์ว่าจะได้รับ ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการวางแผน และควบคุมให้มีการนำแผนที่วางไว้นั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผล รวมทั้งการประเมินการปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ

มัลลิแกน (Mulligan, 1993) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการแก้ไขปัญหาคือประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรู้ปัญหา ต้องแจกแจงรายละเอียดต่างๆ ของปัญหา รวมทั้งระบุว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นปัญหาได้อย่างไร ลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร และจะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง

2. การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เมื่อรู้ปัญหาและกำหนดรายละเอียดของปัญหาแล้ว ต้องระบุให้ได้ว่าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับใคร หากปัญหานั้นไม่เกี่ยวข้องกับตนเองก็ไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยว ให้แก่ปัญหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับตนเองเท่านั้น ถ้าปัญหานั้นเป็นปัญหารวมที่เกี่ยวข้องกับหลายคน ให้แก้ไขปัญหาร่วมกัน

3. การกำหนดปัญหาอย่างชัดเจน วิธีที่ดีที่สุดที่จะกำหนดปัญหาคือการตั้งคำถามที่นำไปสู่เป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ การกำหนดปัญหานั้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่า ข้อเสนอที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอยู่ภายใต้การควบคุมของเราเอง ไม่ใช่คนอื่น

4. สาเหตุของปัญหา แจกแจงสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง แล้วตัดทอนลงเหลือเฉพาะที่เป็นไปได้มากที่สุด บ่อยครั้งที่สาเหตุของปัญหาจะบ่งชี้ทางแก้ปัญหาคือดีที่สุดไว้ด้วยการเลือกทางแก้ไขปัญหาคือจำเป็นต้องตรวจสอบว่าเกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหาหรือไม่

5. ทางแก้ปัญหที่เป็นไปได้ ระดมสมองกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ แต่อย่าเพิ่งด่วนตัดสินใจในขั้นนี้

6. เกณฑ์สำหรับทางแก้ปัญหที่เป็นไปได้ การกำหนดเกณฑ์สำหรับทางแก้ปัญหาคือช่วยให้ค้นพบทางแก้ไขที่ดีที่สุด และจะช่วยเพิ่มความชัดเจนเมื่อต้องตัดสินใจขั้นสุดท้าย เกณฑ์เหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของปัญหา ผลกระทบ และสาเหตุที่กำหนดไว้แล้ว

7. การชั่งน้ำหนักทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ชั้นนี้เป็นการตรวจสอบทางแก้ปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นกับทางแก้ปัญหาต่างๆ ทำให้ทราบถึงความยืดหยุ่นของทางแก้ ตลอดจนระยะเวลา ข้อดีและข้อเสียของทางแก้ที่นั้น ที่สำคัญอย่าเพิ่งตัดทางแก้ที่อาจไม่สมจริงออก เพราะอาจจะมีคุณค่าในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ได้

8. ข้อเลือกที่เป็นทางแก้ปัญหา การเลือกทางแก้ปัญหา หมายถึง การตัดข้อเลือกอื่น ๆ ที่เป็นไปไม่ได้ทิ้งไป ข้อเลือกอาจจะมีมากกว่าหนึ่งก็ได้ เมื่อจะเลือกทางเลือกใด วิธีที่ดีที่สุดคือพิจารณาให้รอบคอบจากหลายๆมุมมอง เช่น

- ทางเลือกนั้นเหมาะสมกับปัญหาหรือไม่
- ทางเลือกนั้นเหมาะสมกับปฏิกริยา/ค่านิยมหรือไม่
- ทางเลือกนั้นปฏิบัติได้หรือไม่

9. แผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานต้องบอกถึงเป้าหมาย หรือทางเลือก แล้วแตกย่อยเป็นลำดับขั้นหรือชิ้นงานย่อย ต้องกำหนดวันที่และวิธีที่จะบรรลุผลอย่างชัดเจน ตลอดจนระบุอุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ ประการสุดท้ายต้องแสดงมาตรฐานที่จะบอกถึงระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานไว้ด้วย

10. การดำเนินงานและการติดตามผล ต้องนำทางเลือกไปสู่การปฏิบัติและติดตามผลตามเกณฑ์สู่ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทางแก้ไขปัญหาตามข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผล

แผนปฏิบัติงานบางครั้งจะมีประโยชน์เฉพาะในสถานการณ์ที่แน่นอนและคาดเดาล่วงหน้าได้ แต่ถ้าเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การดำเนินงานอาจจะทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานใหม่ ดังนั้นกระบวนการปฏิบัติงานอาจดำเนินไปในลักษณะต่อไปนี้

ปฏิบัติงาน → ทบทวน → วางแผน → ปฏิบัติงาน → ทบทวน → วางแผน
จนกว่าจะได้ทางเลือกมา

เซฟฟี (Chaffee, 1983) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจเชิงเหตุผล ซึ่งใช้วิธีการเสาะหาและวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งหาทางเลือกที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์อย่างสูงสุด โดยมีรูปแบบการตัดสินใจเรียงลำดับขั้นดังนี้

1. ระบุปัญหา
2. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
3. ระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด
4. พิจารณาผลที่จะเกิดตามมาจากทางเลือกแต่ละอย่าง
5. ประเมินทางเลือกทั้งหมดว่ามีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะต้องให้ผลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
7. ปฏิบัติตามการตัดสินใจ และประเมินผลการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

ฮิลล์ (Hill, 1980) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา (Define Problem) ด้วยการรวบรวมข้อมูลและสรุปด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร สอบถาม และพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยวิธีการต่างๆ
2. การระบุทางเลือก (Identify Alternatives) ด้วยการกำหนดขอบเขต ทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดจนทำรายการทางเลือกต่างๆ
3. การประมาณค่าทางเลือก (Quantity Alternatives) ด้วยการพิจารณาผลระยะสั้นและระยะยาว ระบุความเสี่ยง ระบุค่าตอบแทน เป็นต้น
4. การใช้เครื่องช่วยตัดสินใจ (Apply Decision Aids) ด้วยการนำแนวคิดและเทคนิคต่างๆ เช่น ทฤษฎีเกม (Game Theory) แขนงการตัดสินใจ (Decision Tree) ฯลฯ มาช่วยในการตัดสินใจ
5. การตัดสินใจ (Decision) ด้วยการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพียงทางเลือกเดียว
6. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement) ด้วยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การมอบความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การติดตามและประสานการดำเนินงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจที่สมเหตุสมผลไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตระหนักในปัญหา หมายถึง การค้นหาปัญหา และตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา
2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยอาจเริ่มต้นจากการระบุสภาพและขอบเขตของปัญหาก่อน แล้วค้นหาสาเหตุ โดยพยายามหาสาเหตุทุกสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้น ไม่ใช่พิจารณาเพียงบางสาเหตุเท่านั้น
3. การแสวงหาทางเลือก โดยใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหามากที่สุด และเป็นข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด ทางเลือกที่กำหนดขึ้นจะต้องมีหลายทางเลือก มีลักษณะประหยัด มีประสิทธิภาพ และนำไปปฏิบัติได้
4. การประเมินทางเลือก โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ดุลยพินิจประเมินทางเลือก หรือใช้เทคนิคการตัดสินใจช่วย ทางเลือกที่สำคัญที่สุดนั้นจะเป็นทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผล

5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด พิจารณาจากความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพสูงสุด และความสามารถนำไปปฏิบัติได้ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น ผู้ตัดสินใจอาจใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ การประเมินทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจน การประชุมระดมสมอง และการรับรองเมื่อเห็นว่ามีข้อมูลไม่เพียงพอ

6. การนำทางเลือกไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ถือว่าเป็น การตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ เงื่อนไขที่องค์การสามารถนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติ คือการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยอมรับ มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ มีเวลาปฏิบัติ อย่างเหมาะสม และเป็นการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วย

7. การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่ามีการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติและ ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ รวมทั้งมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

แมสซีและดักลาส (Massie and Douglas, 1981) ได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความเข้าใจสภาวะการณ์ (Understand Situation) การตัดสินใจที่ดีและมีเหตุผล แต่ละครั้ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาวะการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี กล่าวคือ จะต้องมีความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ เหตุการณ์ หรือการกระทำที่ได้เกิดขึ้นแล้วในอดีต ข้อเท็จจริงที่สำคัญ ความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ลักษณะของปัญหา ข้อจำกัดของเวลาและค่าใช้จ่าย และองค์ประกอบ อื่นๆ สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของการตัดสินใจ

2. การวิเคราะห์และการจำกัดขอบเขตของปัญหา (Diagnosis and Define Problem) เมื่อมีความเข้าใจในสภาวะการณ์ทั้งหลายแล้ว ผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงข้อมูลต่างๆที่มีอยู่อย่าง ละเอียด โดยวิเคราะห์ถึงเหตุผล อุปสรรค และมูลเหตุ ในวิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังจะต้องแจงรายละเอียดและข้อจำกัดของปัญหาให้เห็น โดยเด่นชัดว่า ปัญหาเกิดจากอะไร และมีวิถีทางใดบ้างที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น

3. การค้นหาทางเลือก (Finding Alternatives) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ค้นหาและกระบวนการวิเคราะห์ ข้อมูลและวิธีการที่จะนำมาสู่การค้นหาทางเลือกประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำหรือผู้ตัดสินใจ การอภิปรายร่วมกัน การระดมพลังสมอง การศึกษาข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่มีอยู่ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความขยันหมั่นเพียร ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้ตัดสินใจจะต้องเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้

1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของ ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจ

2) การหาหลักฐานที่เป็นเหตุเป็นผล (Logical Premises) โดยผู้ตัดสินใจจะต้องหาข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นจริงให้มากที่สุด และเป็นหลักฐานที่มีคุณค่า หรือเป็นค่านิยมของสังคม เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

3) ความเป็นไปได้ (Probability) ในการตัดสินใจทุกกรณี ผู้ตัดสินใจนอกจากจะต้องวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการตัดสินใจแล้ว ยังต้องคำนึงถึงการตัดสินใจนั้นสามารถเป็นไปได้ในการดำเนินการ กล่าวคือ สามารถที่จะนำไปปฏิบัติโดยมีอัตราการเสี่ยงน้อยที่สุด

4) การค้นหาความจริง (Search for Facts) ในการวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางนั้น ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เป็นจริง แม้ว่าการค้นหาความจริงจะเป็นภารกิจที่เสี่ยงทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ผู้ตัดสินใจจะต้องกระทำ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและมีความเป็นจริง ยิ่งมีทางเลือกมากเท่าใดก็ยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาข้อมูลที่เป็นจริงมากเท่านั้น

4. การเลือกทางปฏิบัติ (Selection of a Course Action) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ การเลือกทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจ จะมีความเกี่ยวข้องกับ การเปรียบเทียบแนวทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้สภาวะการณ์ที่สำคัญหลายด้าน เช่น การประนีประนอมระหว่างผู้ตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ การเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ได้รับกับค่าใช้จ่าย การจัดลำดับทางเลือกที่ชอบที่สุด ระบบค่านิยมส่วนตนเองของแต่ละบุคคล และผลที่จะเกิดขึ้นภายหลัง เป็นต้น

5. การยอมรับและสนับสนุนการตัดสินใจ (Secure Acceptance of Decision) การตัดสินใจ จะได้รับการยอมรับและสนับสนุนมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น การตัดสินใจนั้นได้รับการสื่อความหมายมากน้อยเพียงใด บุคคลในหน่วยงานได้รับการจูงใจต่อการตัดสินใจนำไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์เป็นที่ยอมรับหรือไม่ และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ นอกจากนี้การตัดสินใจจะได้รับการสนับสนุน ถ้าสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในผลประโยชน์ของกันและกัน หลีกเลี่ยงอัตราการเสี่ยงที่สูง หรือทุกคนต่างยอมรับอัตราการเสี่ยงนั้น และผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ

จากกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการตัดสินใจที่อ้างอิงถึงทั้งหมด สรุปเป็นกระบวนการตัดสินใจได้ดังนี้

1. ยอมรับและกำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะต้องทำการรวบรวมข้อมูลและข้อสรุปโดยศึกษาจากเอกสาร จากการสอบถาม และจากการพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อความจริงของปัญหา นอกจากนี้จะต้องแจกแจงรายละเอียดของปัญหา โดยระบุว่าปัญหาอย่างไร และจะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง

ในกระบวนการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารไม่เพียงแต่ยอมรับและกำหนดปัญหาเท่านั้น แต่จะต้องหาทางป้องกันไม่ให้อุปสรรคที่แก้ไขไปแล้วเกิดขึ้นซ้ำด้วย

2. ระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จะต้องวิเคราะห์ปัญหาว่า ปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ทำไมจึงเกี่ยวข้อง ใครบ้างที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องที่ไหน และเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด และถ้าเป็นปัญหารวมซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายคน จะต้องแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้จะต้องพยายามหาสาเหตุทุกสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา โดยการวิเคราะห์ถึงเหตุผล อุปสรรค และมูลเหตุในวิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการแสวงหาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา อาจทำได้ด้วยวิธีระดมสมอง แล้วตัดทอนลงเหลือเฉพาะที่เป็นไปได้มากที่สุด มีบ่อยครั้งที่สาเหตุของปัญหาอาจบ่งชี้ทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดไว้แล้ว

3. ตั้งเกณฑ์สำหรับแก้ปัญหา เกณฑ์สำหรับแก้ปัญหาคือช่วยให้ค้นพบทางแก้ไขที่ดีที่สุด เกณฑ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน และเกี่ยวข้องกับลักษณะของปัญหา ผลกระทบ และสาเหตุของปัญหาด้วย เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเป็นจุดประสงค์ขั้นต่ำที่ต้องการให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ

4. แสวงหาทางเลือกโดยจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก ในการค้นหาทางเลือก ผู้ตัดสินใจควรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการค้นหาหลักฐานที่เป็นเหตุเป็นผล ดูความเป็นไปได้ ใช้เวลาค้นหาและพัฒนาทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดในการแก้ปัญห และพิจารณาให้รอบคอบจากหลายมุมมอง เช่น ทางเลือกนั้นเหมาะสมกับปัญหาหรือไม่ ทางเลือกนั้นเหมาะสมกับการปฏิบัติหรือค่านิยมหรือไม่ ทางเลือกนั้นปฏิบัติได้หรือไม่ ในการเลือกทางเลือกผู้ตัดสินใจอาจใช้ประสบการณ์และดุลยพินิจ ใช้การประเมินเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนใช้การระดมสมอง และมีการรับรองเมื่อเห็นว่าข้อมูลยังไม่เพียงพอ อีกทั้งไม่ด่วนตัดทางเลือกที่อาจไม่สมจริงออก เพราะอาจจะมีคุณค่าในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ได้

5. นำเทคนิคต่างๆมาเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ เทคนิคที่สามารถนำมาช่วยในการตัดสินใจได้ เช่น ทฤษฎีเกม แขนงการตัดสินใจ

6. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งจะต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความมีประสิทธิภาพ และการนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาซึ่งน้ำหนักเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือทางเลือกที่ก่อให้เกิดผลต่อเนื่องเป็นลำดับ ในการเลือกทางปฏิบัติ จะมีความเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบแนวทางเลือกต่างๆภายใต้สภาวะการณ์ที่สำคัญหลายประการ เช่น การประนีประนอมระหว่างผู้ตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติ การเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับกับค่าใช้จ่าย ระบบค่านิยมส่วนตัวของแต่ละบุคคล และผลที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง เป็นต้น

7. นำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อนำการตัดสินใจไปสู่ทางปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติงาน ซึ่งระบุเป้าหมายหรือทางเลือกไว้ชัดเจน มีการกำหนดวันที่และวิธีปฏิบัติ ตลอดจนระบุเครื่องมืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ และบุคลากรที่จำเป็น พร้อมทั้งตัวชี้วัดที่บอกระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้วย

8. ติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้ผลตามที่คาดหวังไว้ หรือเป็นไปตามเกณฑ์สู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

เมื่อมีการพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจ ก็จะมีเรื่องเกี่ยวกับคุณค่าหรือค่านิยม (Value) เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ในกระบวนการตัดสินใจด้วย ไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะตั้งใจให้มีหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะการพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจดังกล่าว ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงผลกระทบของทางเลือกแต่ละทาง ตามค่านิยมของตนและของผู้ที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ดี มีการตัดสินใจจำนวนมากที่ไม่อาจหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือข้อยุติ (Solution) ที่สมบูรณ์ได้ สิ่งที่ทำได้มากที่สุดก็คือการทำให้เกิดความเพียงพอ ซึ่งการจะได้มาซึ่งความเพียงพอขึ้นอยู่กับพื้นฐานของค่านิยมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2535)

สำหรับค่านิยมที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจนั้น ไม่มีกฎที่ตายตัวในการพิจารณา อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงค่านิยม เลส์ (Leys อ้างใน Morphet and others, 1982) ได้เสนอแนะค่านิยมที่ใช้ในการพิจารณาไว้ 6 ประการ คือ

1. ความสุข (Happiness) ผลที่ได้รับจากการพิจารณาจะต้องเป็นไปตามความต้องการ มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูงสุด

2. ความถูกต้องตามกฎหมาย (Lawfulness) การพิจารณาเรื่องนั้นอยู่ในกรอบของกฎข้อบังคับตามกรอบอำนาจหน้าที่ของผู้ตัดสินใจมีอยู่ การตัดสินใจนั้นเป็นไปตามกรอบของขนบธรรมเนียมประเพณี และข้อสัญญาที่ให้แกกัน

3. ความสอดคล้องต้องกัน (Harmony) การตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและอย่างคงเส้นคงวา มีความยุติธรรม เป็นไปอย่างมีระบบ มีแผนงาน และมีจุดดีร่วมกัน

4. ความอยู่รอด (Survival) การตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดผลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น

5. ศักดิ์ศรี (Integrity) การตัดสินใจนั้นเป็นไปโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นไปด้วยการนับถือตนเองของผู้ตัดสินใจ เป็นไปด้วยความสุจริตและด้วยเหตุผล

6. ความจงรักภักดี (Loyalty) การตัดสินใจนั้นมิผลก่อให้เกิดความจงรักภักดีหรือความแปลกแยกจากองค์การมากนักน้อยเพียงใด แนวโน้มของสถาบันจะเป็นอย่างไรต่อไปต่อการตัดสินใจนั้นและการตัดสินใจดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสังคมประการใด

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ระบุถึงเหตุผลที่ค่านิยมมีผลต่อการตัดสินใจ 6 ประการ คือ

1. ค่านิยมช่วยในการเลือกและลำดับความสำคัญของทางเลือก เพื่อสนองความต้องการของผู้ตัดสินใจ

2. ค่านิยมมีความหลากหลายแตกต่างกันในระหว่างบุคคล ส่งผลให้แต่ละคนตัดสินใจเลือกทางเลือกแตกต่างกันไป
3. ค่านิยมเป็นมรดกจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน โดยผ่านกระบวนการสะสมทางสังคมหรือกระบวนการสังคมประกิต (Socialization)
4. ค่านิยมเปลี่ยนแปลงได้ โดยเปลี่ยนแปลงไปตามบุคคล ประสบการณ์ เวลาและสถานที่
5. ค่านิยมจะกำหนดเงื่อนไข บทบาทและหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามภารกิจและความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
6. ค่านิยมวัดมาตรฐานตัวเอง กล่าวคือ ผู้คนมักจะใช้ค่านิยมของตนเองเป็นมาตรวัดและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

โดยสรุป ค่านิยมหรือคุณค่าของการตัดสินใจนั้น จะแสดงออกมาในรูปของความพึงพอใจ ความสนใจ ความต้องการ ความรัก ความเกลียด และความชอบ โดยมีรากฐานมาจากเกณฑ์ที่กำหนด อันได้แก่ ความถูกต้องตามกฎหมาย ความมีเหตุผลและคงเส้นคงวา ความยุติธรรม ความมีระบบ ระเบียบแบบแผน ความสุจริต ความมีเหตุผล และความจงรักภักดี

กรอบทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท อำนาจและหน้าที่ของอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา

บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของอธิการบดีนั้น มีผู้สรุปและประมวลมาใช้ประโยชน์หลายคน เช่น อมรา ต้นสังจา (2513) ได้รวบรวมข้อมูลของต่างประเทศเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และบทบาทของอธิการบดีไว้ดังนี้

1. ดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งโดยส่วนรวมและในส่วนย่อยแต่ละส่วนของมหาวิทยาลัย
2. ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่สูงสุดด้านการบริหาร และในฐานะหัวหน้างานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
3. ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ได้ผลก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย และดำเนินงานในหน้าที่ของมหาวิทยาลัยตามนโยบายอย่างกว้าง
4. วางแผน พัฒนา และบริหารกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัย
5. ปรับปรุงหลักสูตร การศึกษา และดำเนินการสอน การวิจัย และให้บริการตามความต้องการของผู้ให้เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย และตามความต้องการของนักศึกษาทั้งหมด
6. รวบรวมผู้ที่มีความสามารถสูงในด้านการสอน การวิจัย และการบริหาร เข้ามาเป็นผู้ร่วมงานด้วย
7. เลือกและแต่งตั้ง ตลอดจนควบคุมกรรมการนักศึกษา

8. ปฏิบัติงานตามแผนการเงินเกี่ยวกับเงินต้นทุนและรายรับรายจ่ายของมหาวิทยาลัย
9. ปรับปรุงและดำเนินงานตามลำดับชั้นอย่างทันสมัย ในเรื่องสิ่งก่อสร้าง การจัดซื้องบประมาณ บัญชี การตรวจสอบบัญชี และรายงานทางการเงิน
10. วางรูปงานด้านการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างรอบคอบ เพื่อให้การแบ่งงาน ตลอดจนการควบคุมดูแลอาจารย์และเจ้าหน้าที่ดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง
11. สนับสนุนให้มีความสัมพันธ์ในหมู่อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา
12. เผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การวัฒนธรรม การเมือง ธุรกิจ สมาคมนักศึกษาเก่า ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป

ส่วนนักการอุดมศึกษาของไทย คือ วิจิตร ลินสิริ (2534) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของอธิการบดีในฐานะผู้นำมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด
2. หน้าที่พิเศษในฐานะกรรมการบริหารและกรรมการสภาสถาบัน
3. ความรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้บริหารของสภาสถาบัน คือ
 - 3.1 นำนโยบายไปปฏิบัติ
 - 3.2 ทำรายงานสถานภาพของสถาบัน
 - 3.3 จัดวาระการประชุมของสถาบัน
 - 3.4 ทำหน้าที่กรรมการสภาสถาบันโดยตำแหน่ง
4. ความรับผิดชอบในภารกิจบริหาร
 - 4.1 อนุมัติการแต่งตั้งคณาจารย์และคณะทำงาน
 - 4.2 เสนอสภาสถาบันอนุมัติการแต่งตั้งบางตำแหน่ง
 - 4.3 เสนอแนะนโยบายต่อสภาสถาบัน
 - 4.4 ดำเนินการบริหารงบประมาณ บริหารวิชาการ บริหารอาคารสถานที่ และความสะอาดต่างๆ
 - 4.5 บริหารงานประชาสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ ศิษย์เก่าสัมพันธ์
 - 4.6 วางแผนพัฒนาสถาบันระยะยาวทางวิชาการและกายภาพ
 - 4.7 ปฏิบัติการณรงค์หาทุน
 - 4.8 เป็นประธานงานทั่วไปและการประชุมคณาจารย์สถาบัน
 - 4.9 เสนอแนะการจัดองค์การบริหาร ทั้งงานประเภทสนับสนุน ประเภทวิชาการ และการจัดคณะทำงาน
 - 4.10 เป็นประธานและดำเนินการในงานพิธี งานประชุมใหญ่
 - 4.11 ให้ปริญญาบัตร ลงนามในปริญญาบัตร

นอกจากอธิการบดีจะมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ประกอบ คูปรัตน์ (2527) ได้ให้ความเห็นว่า อธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไป งานของอธิการบดีจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามสถานที่ สภาพแวดล้อม และเวลา แต่พอจะจำแนกงานของอธิการบดีในภาพรวมได้ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในการจัดข้อขัดแย้งในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ทำหน้าที่กำหนดทิศทางงานวิชาการของสถาบันร่วมกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
3. ทำหน้าที่ระดมกำลังจัดหาเงินจากทั้งภาครัฐและเอกชน
4. ทำหน้าที่เสริมสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มศิษย์เก่าและกลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ
5. รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนักศึกษา

ดังนั้นอธิการบดีจะต้องเกี่ยวข้องกับอาจารย์ ข้าราชการ และนิสิตนักศึกษา งานของอธิการบดีมีลักษณะกว้างขวาง ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่กว้างไกล จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่อธิการบดีจะต้องรู้ระบบการบริหารองค์การ เพราะงานของอธิการบดีคืองานในฐานะผู้บริหารระบบองค์การ อธิการบดีจึงต้องรู้เรื่องการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

สำหรับความเห็นของนักวิชาการต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาท อำนาจและหน้าที่ของอธิการบดีที่น่าสนใจมีดังนี้

คล้าค เคอร์ (Clark Kerr อ้างใน Heilbron, 1973) ได้เสนอบทบาทของอธิการบดีว่ามีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่มีชีวิตเพื่องานอาชีพทางวิชาการ สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการให้กับสถาบัน และจะต้องมีหน้าที่ปกครองบุคลากร สร้างความสงบภายในให้เกิดขึ้นกับนิสิตนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ
2. ปฏิบัติงานไปตามระเบียบการบริหารที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ โดยอธิการบดีจะต้องเป็นศูนย์กลาง หรือเป็นสื่อประสานการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต
3. เป็นตัวแทนของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จัดหาทุน และให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในโอกาสต่างๆ

วอล์คเกอร์ (Walker, 1979) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับบทบาทของอธิการบดี โดยสรุปดังนี้

1. อธิการบดีต้องรู้จักการวางแผนระยะยาว และเป็นผู้นำในการวางแผน เพื่อเลือกสรรวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

2. อธิการบดีต้องแสดงบทบาทการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมต่างๆ เพื่อความ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นผู้นำของสังคมในการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่ดียิ่ง

3. อธิการบดีต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสมกับเหตุการณ์ เพราะการตัดสินใจถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัย และกระบวนการบริหารในทุก ระบบ

4. อธิการบดีต้องมีความเข้าใจเรื่องของวัฒนธรรมและความต้องการของสังคม เพื่อใช้ เป็นข้อมูลในการบริหารมหาวิทยาลัย และพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคม

5. อธิการบดีต้องแสดงบทบาทการบริหารแบบประชาธิปไตย เข้าใจพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ของบุคคล มีความยุติธรรม และรับฟังความเห็นของผู้อื่น

ในส่วนของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำของอธิการบดีนั้น ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ได้มี นักการศึกษาให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้ดังต่อไปนี้

คอร์สัน (Corson, 1975) ให้ความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดีโดยสรุปว่า อธิการบดีเป็น ผู้นำ หรือผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ต้องรับผิดชอบในการบริหารเงินจำนวนมาก อธิการบดี ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลต่างๆของมหาวิทยาลัยได้ดี รวมทั้งเข้าไต่กับ นิสิต นักศึกษา และต้องทำงานประสานกับสภามหาวิทยาลัย

ไรท์ (Wright, 1988) ได้เสนอเงื่อนไขความมีประสิทธิภาพของอธิการบดีว่า อธิการบดี ที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำที่โดดเด่น มีการตัดสินใจที่ดีเหมาะสม มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยทั้งหมดนี้อธิการบดีต้องสามารถแสดงให้เห็นเชื่อได้ว่าสร้างคุณค่า ให้เกิดขึ้นกับสถาบัน

เมื่อพิจารณาบทบาท อำนาจและหน้าที่ของอธิการบดี ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ จากความเห็นของวอล์คเกอร์ (Walker, 1979) และไรท์ (Wright, 1988) พอสรุปได้ว่าอธิการบดี ต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจที่ดี และเหมาะสมกับเหตุการณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะการตัดสินใจถือเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัย

ในส่วนของอำนาจและหน้าที่ของอธิการบดีสถาบันราชภัฏนั้น พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ 2538 มาตรา 38 ได้กำหนดให้อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของ ทางราชการ ของคณะกรรมการสภาสถาบัน และของสถาบัน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของ สถาบัน

2. ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบัน และข้อบังคับของสถาบัน

3. เป็นผู้แทนของสถาบันในกิจการทั่วไป

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อเสนอต่อสภาประจำสถาบัน

5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของสถาบัน หรือตามที่สภาประจำสถาบันมอบหมาย

กรอบทฤษฎีและแนวคิดของเทลเลฟเสน

ในการศึกษางานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและงานที่มอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดและตารางแมทริกส์การตัดสินใจของเทลเลฟเสน (Tellefsen, 1990) ที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ กับงานที่ต้องตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน

ตามแนวคิดของเทลเลฟเสน สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การที่ซับซ้อน มีโครงสร้างทั้งที่เป็นวิชาการ และไม่ใช่วิชาการ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา งานพัฒนา และงานธุรการและการเงินงบประมาณ งานแต่ละกลุ่มนี้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านสังคมของสถาบัน ซึ่งต้องการเป็นแหล่งรวมความรู้และเผยแพร่ความรู้ ทั้งนี้การบริหารงานในสถาบันจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง และที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นโครงสร้างการบริหารที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มจึงเป็นเพียงกรอบสำหรับการมอบอำนาจบริหารและความรับผิดชอบ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ตัดขาดจากกัน โดยเด็ดขาด จะต้องมีส่วนที่เกี่ยวข้องกัน เพราะเป็นวัตถุประสงค์ของสถาบันที่จะสร้างสรรค์ความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารงานทั้ง 4 กลุ่ม

ความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์นั้นจะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาของสถาบันมีความชัดเจน การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกิดประสิทธิผล และการใช้ทรัพยากรบุคคล การเงิน และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารยังขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ และการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้วย ดังนั้นทุกสถาบันจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจ ความร่วมมือร่วมใจ และการสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น เทลเลเฟเสนได้นำเสนอแนววิธีบริหารเชิงบูรณาการ (Integrated Systems Approach) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาติดตามผล และปรับปรุงหน้าที่บริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุความต้องการเป้าหมาย และค่านิยมของสถาบันทั้งในระดับบุคคล แผนกวิชา หน่วยงาน และระดับสถาบัน โดยใช้ตารางแมทริกส์การตัดสินใจเป็นเครื่องมือในการอธิบายถึงงานบริหารต่างๆ

เทลเลเฟเสนเชื่อว่าความสำเร็จของแนววิธีบริหารเชิงบูรณาการเป็นเพราะแนววิธีนี้เน้นการบริหารเชิงระบบ และปฏิสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งระบบและทุกระดับ สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยระบบย่อยๆ มากมายหลายระบบที่เชื่อมโยงกันและทำหน้าที่ไปพร้อมๆ กันเพื่อไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในภาพกว้างที่กำหนดไว้ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบไม่ทางตรงก็ทางอ้อมต่อการทำงานของระบบย่อยอื่น ๆ ด้วยโดยสรุป การบริหารสถาบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสถาบันได้ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างกว้างขวางถึงระบบการทำงานทั้งระบบของสถาบัน และความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจและการสื่อสารด้วยข้อมูลที่ชัดเจนระหว่างหน่วยปฏิบัติงานต่างๆ หรือระบบย่อยต่างๆ ด้วย

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและการดำเนินงานในสถาบันราชภัฏ

ในการศึกษาเรื่องการสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏนั้น มีความจำเป็นต้องศึกษาสภาพการบริหารภายในสถาบันราชภัฏ เพื่อให้ทราบถึงโครงสร้างการบริหาร ลักษณะและประเภทของผู้บริหาร และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

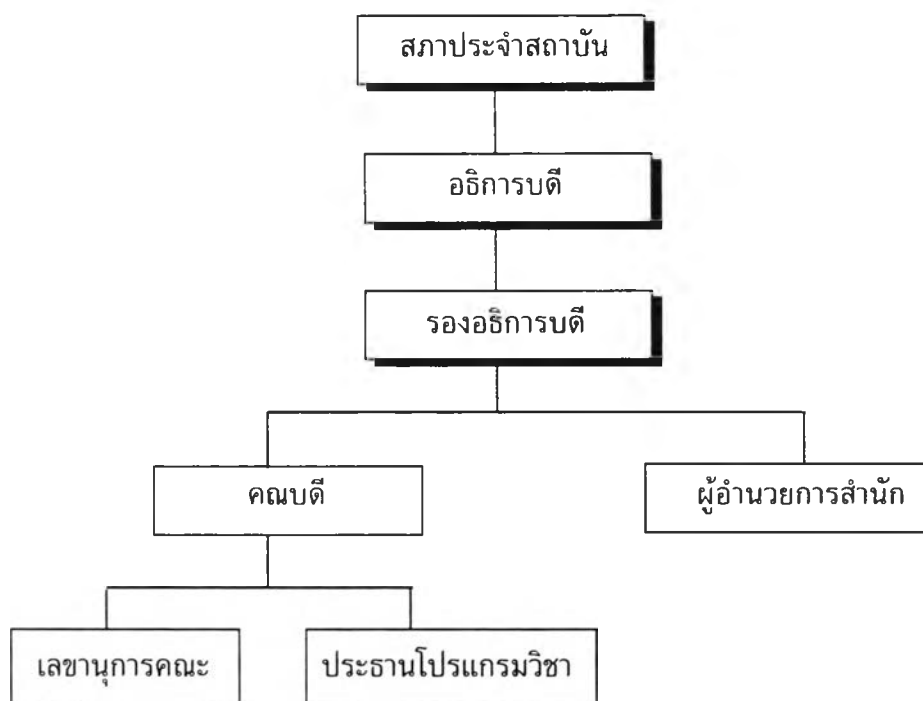
การดำเนินงานของสถาบันราชภัฏ

สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีจำนวน 36 แห่ง ตั้งอยู่ในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) 6 แห่ง และกระจายอยู่ในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศอีก 30 แห่ง แต่ละสถาบันมีหน้าที่ดังนี้

1. ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
2. ทำการวิจัย
3. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี
5. ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม
6. ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

แผนภาพที่ 3 สายงานการบริหารในสถาบันราชภัฏ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การแบ่งส่วนราชการของสถาบันราชภัฏ



ที่มา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2539

สภาประจำสถาบัน

สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะมีสภาประจำสถาบัน โดยประกอบด้วย นายกสภาประจำสถาบันที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง โดยมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี อุปนายกสภาประจำสถาบัน ได้แก่ อธิการบดี กรรมการสภาประจำสถาบันซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 3 คน กรรมการสภาประจำสถาบันซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำสถาบัน จำนวน 4 คน และกรรมการสภาประจำซึ่งมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ

อธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในสถาบัน และเป็นอุปนายกสภาประจำสถาบัน อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 38 ของพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538

คณบดี

คณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ ซึ่งแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการ หรือโปรแกรมวิชา

ผู้อำนวยการสำนัก

ผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของสำนัก ซึ่งแบ่งส่วนราชการเป็นฝ่าย หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย (พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ, 2538)

ตอนที่ 3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นงานวิจัยที่มีสาระใกล้เคียง หรือเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโดยทั่วไป ดังนี้

ประนอม บุญเนา (2522) วิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาใน ส่วนกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหาร 5 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ-การเงิน งานให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในงานดังกล่าวในระดับมาก ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานธุรการ-การเงิน และงานให้บริการ ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารทุกประเภทมากกว่าครู-อาจารย์ ในระดับความต้องการ ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานธุรการ-การเงิน และงานให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของครู ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ไม่แตกต่างกัน

วินัย สมมิตร (2522) วิจัยเรื่องกระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภทในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการระดับมาก และมีส่วนร่วมในกระบวนการสั่งการเกี่ยวกับงานอีก 4 ประเภท คือ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการ การเงิน และการให้บริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับปานกลาง

อาจารย์ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับมาก แต่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานธุรการ-การเงิน และการให้บริการในระดับปานกลาง ในระดับปฏิบัติจริง ปรากฏว่าอาจารย์มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนในชุมชนในระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานบุคคล งานธุรการ-การเงิน และการให้บริการในระดับน้อยมาก

ผู้บริหารต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานธุรการ-การเงิน และงานให้บริการ มากกว่าระดับความต้องการของอาจารย์ ส่วนระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารและอาจารย์ไม่แตกต่างกัน ในระดับปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสิ่งการมากกว่าอาจารย์ทุกประเภท

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจสิ่งการในการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารการศึกษาโรงเรียน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา ร่วมแสดงความคิดเห็น แล้วจึงตัดสินใจ ผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีบทบาทในการตัดสินใจจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการตัดสินใจสิ่งการต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าอุปสรรคในการตัดสินใจที่เป็นปัญหามาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน และการขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

พิมลพรรณ บุญมุสิก (2533) วิจัยเรื่อง การตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

ผลการวิจัย พบว่า ในการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้วิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้วิธีการอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในงานบริหารทั่วไป สำหรับการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ

งานปกครอง งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กใช้วิธีการอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานทั่วไป ส่วนในการบริหารงานวิชาการและงานโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน

อิวานิชยน์และคอนราด (Ewanyshyn and Konrad, 1988) วิจัยเรื่องการรับรู้การควบคุม การตัดสินใจทางการศึกษาในอัลเบอร์ตา (ประเทศแคนาดา) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กรรมการโรงเรียน 32 คน ผู้บริหารจากสำนักงานส่วนกลาง 77 คน และผู้บริหารโรงเรียนจากการสุ่มเลือก 64 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าคะแนน 5 ระดับ ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องระบุว่าตนเองถูกควบคุมการตัดสินใจทางการศึกษาจากระดับใด และตนเองพอใจการควบคุมจากระดับใด (ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ดูแลโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน และสำนักงานการศึกษาอัลเบอร์ตา)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ดูแลโรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียน มีบทบาทในการควบคุมการตัดสินใจในเรื่องต่างๆมากที่สุด ในขณะที่ระดับครูและสำนักงานการศึกษาอัลเบอร์ตามีบทบาทในการควบคุมการตัดสินใจในเรื่องต่างๆน้อยที่สุด ในทำนองเดียวกัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจการควบคุมการตัดสินใจจากระดับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ดูแลโรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ส่วนระดับครูและสำนักงานการศึกษาอัลเบอร์ตามีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เทคนิคในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดี สถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำเทคนิคในการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประมวลไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ศึกษาวิเคราะห์ด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากปรากฏการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ที่ลักษณะของข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์วิจัย กล่าวคือ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น พฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด ประวัติชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม เป็นต้น ซึ่งในบางลักษณะไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ หรือวัดได้แต่สื่อความหมายไม่ชัดเจนเพียงพอ ส่วนวิธีการวิเคราะห์วิจัยนั้น จะเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต หรือการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการที่ไม่มีโครงสร้าง

แน่นอน เมื่อต้องการศึกษาปัญหาใดก็สังเกต หรือสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น โดยสังเกตหรือ สัมภาษณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติอย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม แล้วนำผลมาวิเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป โดยใช้ภาษาเป็นหลัก (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ, 2534)

ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ มีสาระสำคัญดังนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2539)

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพียงแต่มีโครงการของ คำถามสำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึก โดยผู้สัมภาษณ์มีหัวข้อหรือประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า แต่ไม่กำหนดคำตอบ ซึ่งนิยมใช้เมื่อผู้ให้ สัมภาษณ์มีจำนวนไม่มากนัก และผู้วิจัยต้องการเสาะแสวงหาประเด็นใหม่โนทัศน์ หรือเพื่อชี้แนวทาง ในการกำหนดสมมติฐานการวิจัย และใช้เพื่อการอภิปรายผลการวิจัยให้กว้างขวางและลึกซึ้ง

2. การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) หรือการระดมความคิด ได้แก่ การนำผู้ให้ข้อมูลมารวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มให้ข้อมูลโดยการอภิปราย

3. การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหา ข้อมูลจากกลุ่มเล็ก เทคนิคนี้ต้องใช้ผู้ที่ชำนาญในการสังเกตการวิเคราะห์ และมีความอดทนในการ สังเกตที่ใช้เวลา

4. การวิเคราะห์เนื้อหาสาระจากเอกสาร เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ร่วมกับวิธีรวบรวมข้อมูลแบบอื่น โดยเฉพาะในการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผลจากการอ่านจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถ ออกแบบการวิจัยได้เหมาะสม เลือกเทคนิควิเคราะห์ เขียนรายงาน และอภิปรายผลได้กว้างขวาง ลึกซึ้ง

การวิจัยเชิงคุณภาพไม่จำเป็นต้องใช้สาระสำคัญครบทั้ง 4 ประการ จะเลือกอย่างหนึ่ง อย่างใดก็ได้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกสาระสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์ สาระ (Content Analysis) และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในแนวลึก (In-depth Unstructured Interview) เป็นหลัก ส่วนการสังเกตพฤติกรรมนำมาใช้เป็นส่วนประกอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อการสร้างแบบ

แมกมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการเชิงอุปนัยที่จำแนกข้อมูลเป็นกลุ่มประเด็น (Category) และหาความสัมพันธ์ของกลุ่มประเด็นเพื่อสร้างเป็นแบบ (Pattern) รวมทั้งเป็น กระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกข้อมูล การจัดประเภทข้อมูล การเปรียบเทียบ

ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายข้อมูล เพื่อให้ได้คำอธิบายสำหรับเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในแต่ละครั้งจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของ ผู้วิจัย วัตถุประสงค์ และกลวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล

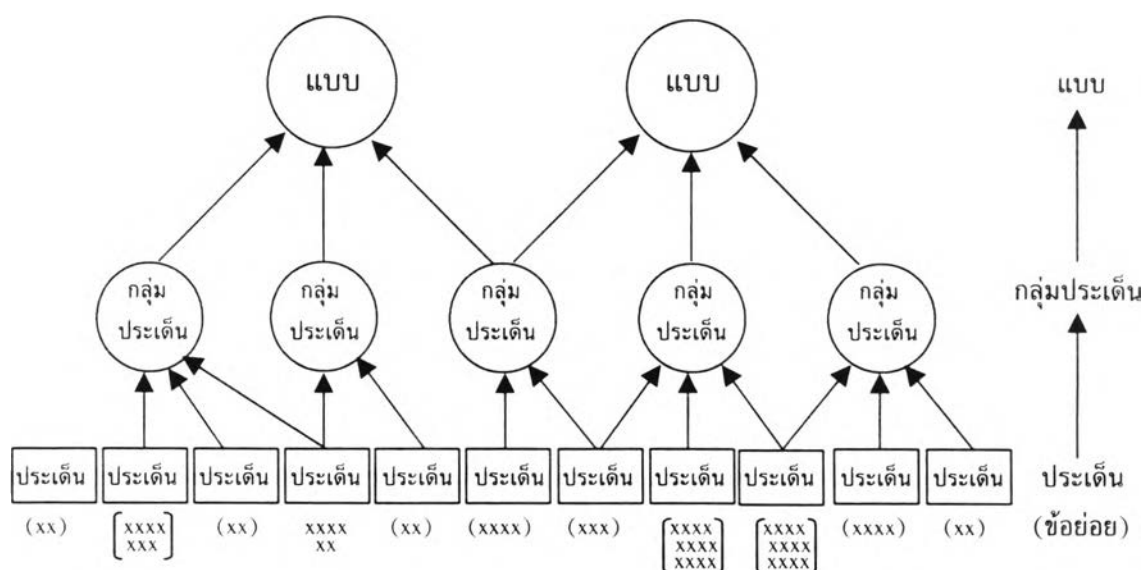
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะเริ่มขึ้นเมื่อเก็บข้อมูลชุดแรกได้แล้ว และจะวิเคราะห์ เรื่อยไป ในลักษณะคู่ขนานกับการเก็บข้อมูล ข้อมูลที่เก็บได้จะนำมาจำแนกเป็นช้อยย่อย (Segment) ที่สัมพันธ์กันในเชิงความหมายและภาพรวม จากนั้นนำมาจัดเป็นประเด็น (Topic) และกลุ่มประเด็น (Category) โดยใช้เทคนิคการเปรียบเทียบ (Comparing) และเทคนิคการเปรียบเทียบต่าง (Contrasting) เพื่อให้เห็นความเหมือนและความต่างของกลุ่มประเด็น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแบบต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสามารถทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยว่าจะถนัดวิธีใด แต่แม้จะไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัว ผู้วิจัยก็จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องระเบียบวิธี (Methodological Knowledge) และมีความสามารถทางปัญญาอย่างมาก

เป้าหมายสุดท้ายของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การให้คำอธิบายถึงความสัมพันธ์ของ กลุ่มประเด็นต่างๆ โดยสร้างเป็นแบบตามข้อมูลที่มีอยู่ แบบคือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเด็น ขณะที่ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประเด็น จะมองหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเด็น รวมทั้งแบบไปพร้อม กันด้วย ในการมองหาแบบผู้วิจัยต้องศึกษาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนจากหลายๆทางให้มากที่สุดเท่าที่จะ ทำได้ และทำความเข้าใจกับความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ซับซ้อนระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล กระบวนการในสมอง ความเชื่อ และการกระทำ ทั้งนี้กลุ่มประเด็นเดียวกันจะต้องมีคุณลักษณะ ภายใต้นี้คล้ายคลึงกัน และแตกต่างจากกลุ่มประเด็นอื่นๆอย่างเห็นได้ชัด

แบบอาจมีหลายรูปร่างลักษณะ และมีระดับความเป็นนามธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ จุดประสงค์ และการนำไปใช้ แบบส่วนใหญ่ทำหน้าที่เป็นกรอบสำหรับรายงานข้อค้นพบและจัด ระเบียบรายงานวิจัย ตัวอย่างแผนภาพที่ 4 แสดงถึงกระบวนการในการสร้างแบบ ซึ่งจัดรวมช้อยย่อย (X) ที่มีอยู่หลากหลายให้เป็นประเด็น บางประเด็นอาจไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับปัญหาในการวิจัย ในขณะที่บางประเด็นเข้าได้กับหลายกลุ่มประเด็น และบางกลุ่มประเด็นเข้าได้กับหลายแบบ ความยืดหยุ่นของประเด็นและกลุ่มประเด็นนี้ทำให้เกิดเป็นแบบที่มีความหมายขึ้น กระบวนการ ในการสร้างแบบค่อนข้างจะเป็นวงจร กล่าวคือ ต้องย้อนกลับไปหาข้อมูลเป็นระยะๆเพื่อสร้าง ความตรงให้กับแบบ จากนั้นแก้ไขและปรับแต่งความคิดให้เป็นนามธรรมมากขึ้น

แผนภาพที่ 4 กระบวนการในการสร้างแบบ



ที่มา McMillan and Schumacher. *Research in Education : A Conceptual Introduction*. New York: Harper Collins College Publisher, 1993.

เทคนิคการสร้างแบบ มีดังนี้

1. เลือกข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยประเมินในเชิงคุณภาพ เช่น เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ เป็นข้อมูลที่ชัดเจนหรือคลุมเครือ ความเที่ยงตรงของแหล่งข้อมูล (เป็นคนช่างสังเกต ช่างคิด เจ้าอารมณ์ มีอคติ) ฯลฯ
2. ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า คือตรวจสอบกลับไปกลับมาในด้านแหล่งข้อมูล กลวิธีการเก็บข้อมูล ระยะเวลาที่ใช้ และแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อให้เกิดความมั่นใจ
3. ค้นหาข้อมูลที่แตกต่าง หรือข้อมูลที่หักล้าง เพื่อแก้ไขหรือยกเลิกแบบที่จำลองขึ้น ข้อมูลที่หักล้าง ได้แก่ สถานการณ์ สภาพสังคม หรือทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องที่ตรงข้ามกับแบบที่จำลองขึ้น
4. จัดเรียงกลุ่มประเด็นเพื่อค้นหาแบบ การจัดเรียงอาจทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่งคือจัดเรียงกลุ่มประเด็นตามลำดับเหตุการณ์ วิธีนี้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์กระบวนการ โดยจะบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงจากช่วงเวลาหนึ่งไปสู่อีกช่วงเวลาหนึ่ง อีกวิธีหนึ่งคือการขยาย ยุบรวม และเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อกำหนดกลุ่มประเด็นขั้นใหม่ที่ให้ความหมายในเชิงประจักษ์และเชิงตรรกะ
5. มองหากกลุ่มประเด็นเพื่อเป็นแบบ โดยจัดรวมกลุ่มประเด็นหลาย ๆ วิธี เพื่อมองหาแบบที่เป็นไปได้

6. สร้างแผนภูมิข้อมูล เช่น แผนภาพ ตารางแมทริกส์ แผนภูมิสำนักงาน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น

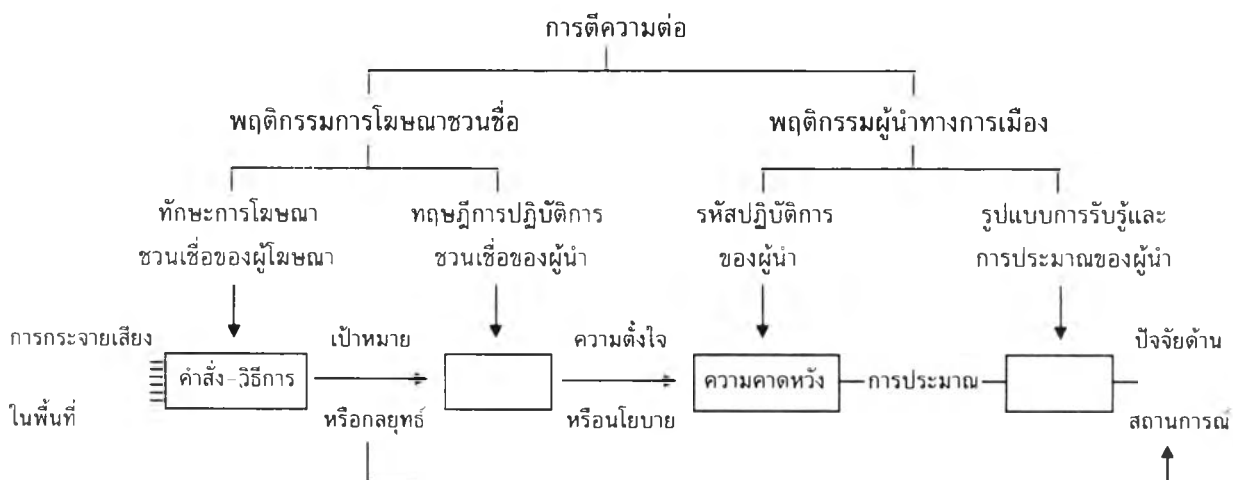
7. วิเคราะห์กลับไปกลับมาเชิงตรรกะ โดยปกติจะนำเสนอกลุ่มประเด็นในรูปตารางแมทริกส์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และช่วยให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ตลอดจนทราบว่าข้อมูลและแบบไม่ครอบคลุมตรงจุดใด แต่ไม่ควรให้ตารางแมทริกส์เหล่านี้ชี้นำการวิเคราะห์

การสร้างแบบของจอร์จ (George)

จอร์จ (George อ้างใน Krippendorff, 1986) ได้สร้างแบบพฤติกรรมของผู้นำทางการเมืองประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตีความต่อทักษะการโฆษณาชวนเชื่อของผู้โฆษณาชวนเชื่อที่สำคัญ ๆ
2. การตีความต่อทฤษฎีการปฏิบัติการชวนเชื่อของผู้นำ ซึ่งได้แก่ บทบาทที่มอบหมายให้สื่อมวลชนไปดำเนินการตามนโยบาย
3. การตีความต่อรหัสปฏิบัติการของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การแปลถอดความการประมาณสถานการณ์และสมรรถภาพไปเป็นนโยบาย
4. การตีความต่อรูปแบบการรับรู้และการประมาณตนเองและสิ่งแวดล้อมของผู้นำ

แผนภาพที่ 5 การสร้างแบบพฤติกรรมของผู้นำทางการเมือง



ที่มา Krippendorff. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. London: SAGE, 1986.

รูปแบบวิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model)

วิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner) เป็นรูปแบบการวิจัยอีกรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะแตกต่างจากรูปแบบการประเมินอื่นๆ โดยไอส์เนอร์ (อ้างในพรชูลี อาชาวาร์จ, 2528) ผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นได้ชี้ถึงปัญหาที่การวิจัยการศึกษามักจะถูกครอบงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการเชิงปริมาณมากเกินไป ทั้งๆที่เรื่องราวทางการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งนี้ไอส์เนอร์เชื่อว่าการรับรู้สิ่งใดๆก็ตามด้วยความเท่าเทียมกัน เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้รู้ (Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของไอส์เนอร์จึงมีลักษณะพื้นฐานต่างจากแนวทางอื่นๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกลำขึ้นมากพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆได้นอกจากการใช้วิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆมาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิตนเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจรรณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นๆเป็นสำคัญ

การให้น้ำหนักองค์ประกอบ (Attribute Weighting)

องค์ประกอบแต่ละตัวมีความสำคัญไม่เท่ากัน การให้น้ำหนักองค์ประกอบจะช่วยให้มองเห็นความสำคัญของตัวประกอบแต่ละตัวเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ดังนั้นการให้น้ำหนักจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการตัดสินใจเชิงพหุองค์ประกอบ (Multiple Attribute Decision Making - MADM) เพราะเป็นสิ่งที่ชั่งบอกริมาณว่าการตัดสินใจให้ความสำคัญต่อประเด็นใดมากที่สุด

การให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอาจใช้เลขลำดับที่หรือเลขจำนวนนับก็ได้ แต่การตัดสินใจเชิงพหุองค์ประกอบส่วนใหญ่จะใช้เลขจำนวนนับในการให้ค่าน้ำหนัก โดยน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งหมดจะมีค่าออร์มอลโลซ์ เท่ากับ 1 (Yoon and Hwang, 1995)

$$w = (w_1, \dots, w_j, \dots, w_n)$$

$$w_j = \text{น้ำหนักขององค์ประกอบในแนวตั้ง}$$

$$\sum w_j = 1$$

การเขียนภาพเดนโดรแกรม

การเขียนภาพเดนโดรแกรม (Dendrogram) เป็นการเสนอข้อมูลวิเคราะห์สาระประเภทหนึ่งตามทฤษฎีของคริปเพนดอร์ฟฟ์ (Krippendorff, 1986) ซึ่งข้อมูลที่เสนอเป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปสาระต่างๆที่ได้จากการวิเคราะห์สาระของแต่ละเรื่อง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในประเด็นนั้น ประกอบด้วยประเด็นย่อยๆอะไรบ้างทำการลดทอนข้อมูลเรื่อยๆเพื่อให้ได้ประเด็นหลักที่แท้จริงของแต่ละเรื่อง ประเด็นต่างๆเหล่านี้ อาจจะเป็นอะไรก็ได้ คือ อาจจะเป็นสาระ วิธีการ ผลกระทบ การปฏิสัมพันธ์ ฯลฯ ดังนั้นการเขียนภาพเดนโดรแกรมจึงสามารถแสดงให้เห็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆของเรื่องที่อยู่ในกลุ่มเรื่องเดียวกันได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนในการเขียนภาพเดนโดรแกรมมีดังนี้

1. อ่านและสรุปเอกสารในเรื่องที่ศึกษา โดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อประมวลสรุปสาระที่สำคัญของเรื่อง แล้วเขียนสรุปสาระสำคัญให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆลงในแผ่นสรุปการวิเคราะห์สาระ โดยใช้แผ่นแบบสรุปวิเคราะห์สาระ 1 แผ่นต่อ 1 รายการอ้างอิง ทำเช่นนี้จนครบเอกสารที่ค้นพบตามต้องการ ผลที่ได้คือจำนวนแผ่นแบบสรุปจำนวนมากมาย สาระในแผ่นสรุปนี้มีเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆที่บ่งบอกถึงประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ในลักษณะที่อาจเป็นอะไรก็ได้ เช่น สาระ วิธีการ ผลกระทบ หรือการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2. นำแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระมาแยกแยะและจัดกลุ่มเรื่องเดียวกันไว้ด้วยกันในแต่ละกลุ่มเรื่องนั้น อ่านวิเคราะห์อีกครั้งเพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆออกมา โดยการขีดเส้นใต้คำเหล่านั้นไว้ แล้วนำคำเหล่านั้นมาเขียนภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นจำนวนมากมายหลายแผ่น

3. นำภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นนั้น มาเปรียบเทียบ เพื่อค้นหาความถี่ที่ผู้เขียนเอกสารต่างๆได้กล่าวถึงเรื่องนั้นๆ เรื่องใดที่มีความถี่ในการกล่าวถึงมากแสดงว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง และให้คงความเป็นประเด็นหลักไว้ ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ทำให้ทราบว่าเนื้อหาแต่ละเรื่องนั้นอะไรเป็นเนื้อหา อะไรเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้น อะไรเป็นเรื่องสำคัญรองลงมา

4. รวบรวมเรื่องที่เป็นเรื่องเดียวกัน ทำการลดทอนข้อมูลและสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่นแท้ของแต่ละเรื่องที่ศึกษา