



แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน

Decision Making Styles of School Administrators

สุรัชย์ เทียนขาว¹

Surachai Tienkhaw

บทคัดย่อ (Abstract)

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดกิจกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารองค์การเกี่ยวข้องแต่ละวัน นิยามของการตัดสินใจมีความหลากหลายตามมุมมองของนักวิจัยและนักวิชาการ บทความนี้ได้สำรวจแบบของการตัดสินใจที่นักวิจัยและนักวิชาการได้พัฒนาและนำเสนอมุ่งเน้นที่นิยามของการตัดสินใจ แบบของการตัดสินใจและรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งในการเลือกทางเลือกจากชุดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ การตัดสินใจมีการปฏิบัติโดยผ่านแบบของการตัดสินใจและรูปแบบของการตัดสินใจบนฐานของวัฒนธรรม การรับรู้ ระบบความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความรู้ บุคลิกภาพ นโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ การเข้าใจอย่างลึกซึ้งของผู้ตัดสินใจและบุคคลที่เกี่ยวข้องตัวอย่างแบบการตัดสินใจ ได้แก่ แบบสั่งการ แบบวิเคราะห์ แบบคิดขึ้นเอง และแบบพฤติกรรม รูปแบบกระบวนการตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น กระบวนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การระบุปัญหา การสร้างทางเลือก การเลือกทางเลือก การนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินประสิทธิผลการตัดสินใจ รูปแบบใหม่ของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังเช่น การตัดสินใจทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนโดยข้อมูล (DDDM) การตัดสินใจที่ใช้การวิเคราะห์เกณฑ์ที่หลากหลาย (MCDMA)

คำสำคัญ (Keywords): การตัดสินใจ; แบบการตัดสินใจ; รูปแบบกระบวนการตัดสินใจ ทฤษฎีการตัดสินใจ

Received: 2020-11-06 Revised: 2021-01-22 Accepted: 2021-02-21

¹ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม Master of Education Program, Siam Technology College. E-mail: nateem@siamtechno.ac.th

Abstract

Decision making is one of the most important activities in which organization administrators engage daily. There are various definitions of decision making from different perspectives by various researchers and scholars. This paper explores decision making styles which have been developed and proposed by the researchers and scholars. It focuses on definitions of decision making, decision making styles and decision making process models. Decision making is a process of choosing an alternative from a set of alternatives in order to achieve desired objectives and goals. The decision making is done through decision making styles and decision process models on the bases of culture, perceptions, belief systems, values, attitudes, knowledge, personality, policies, regulations, insight of the deciders and people involved. The decision making styles are directive, analytical, conceptual and behavioral styles. There are many decision process models, such as the six steps of decision process model which comprises of identifying the problem, generating alternatives, evaluating alternatives, choosing an alternative, implementing the decision and evaluating decision effectiveness. Today's decision making styles were emerged, such as a data-driven decision making (DDDM) and a multi-criteria decision making analysis. (MCDMA).

Keywords: Decision; Decision Making Styles; Decision Making Process Models
Decision Making Theory

บทนำ (Introduction)

การศึกษาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกยังเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาสังคม รวมตลอดถึงการพัฒนาโลก (Aikaman & Unterhalter, 2005) มีการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์สุดท้ายแล้วเป็นตัวกำหนดอัตราการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไม่ใช่ ทรัพยากรธรรมชาติหรือทรัพยากรที่เป็นทุน แม้ว่าสถาบันสังคมต่าง ๆ เช่น บ้าน สื่อสารมวลชน วัด เข้ามาเกี่ยวพันในกระบวนการทางสังคมในระดับต่าง ๆ ก็ตาม สถาบันที่สำคัญที่สุด ในการพัฒนาทุน มนุษย์ก็คือระบบการศึกษาที่เป็นทางการทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา โรงเรียนต่าง ๆ ในประเทศไทยจึงเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ

ตามโครงสร้างองค์การในโรงเรียนต่าง ๆ เหล่านี้มีผู้บริหารโรงเรียน หรือครูใหญ่ ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสั่งการครู บุคลากร และนักเรียน การปฏิบัติของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือดีเท่าไรจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่อาจจะส่งผลทางบวกหรือทางลบต่อการปฏิบัติของครูและนักเรียนได้ ในการวิจัยของเซเดมนันยูเอเดโดเม (Sedem Nunyuia Adedome, 2018) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ประการหนึ่งว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโฮโฮอี (Hohoe) ในเขตวอลต้าของประเทศกาน่าควรให้ครูและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนทั้งหมด เพื่อส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียนเชิงบวก ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนภายใต้กฎหมายการศึกษาฉบับต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องอีกมากมายการปฏิบัติหน้าที่ในทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดนั้น กระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติเป็นประจำไม่ว่างานปกติหรืองานโครงการต่าง ๆ ก็คือ การตัดสินใจ การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์การ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความสำคัญของการตัดสินใจและมีหลักการในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและถูกต้อง การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาสู่ในวงการศึกษาอย่างมากมายและรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับและพัฒนาพฤติกรรมในการตัดสินใจของตนให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง บทความฉบับนี้เป็นบททบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ ในมิติของนิยามตัวแบบการตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจที่ได้มีการศึกษาวิจัยโดยนักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

1. นิยามในการตัดสินใจ

คาร์เวอร์ (Carver, 1980) ให้นิยามของการตัดสินใจเป็นกระบวนการของการจำแนก แยกแยะปัญหา การสร้างทางเลือกอย่างเป็นระบบ การทดสอบทางเลือกและการเลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการนำไปปฏิบัติ สโตนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman, 1992) ยังได้ข้อสังเกตอีกว่ากระบวนการพื้นฐานของการตัดสินใจแบบใช้เหตุผลเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย การนิยาม และการกำหนดแหล่งของปัญหา การรวบรวม และวิเคราะห์ ข้อเท็จจริงของปัญหา การพัฒนาและประเมินทางเลือกและการแปลงทางเลือกสู่การปฏิบัติ ส่วนมุซาซซี (Musaazi, 1982) ให้นิยามการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกแยกแยะและการเลือกชุดของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉพาะขณะที่แอกเนสและแบค (Agnes & Baird, 2002) นิยามการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการทางความรู้ของการตัดสินใจ และฟูลแลน (Fullan, 2002) ให้นิยามเพิ่มเติมว่าการตัดสินใจเป็นการสร้างทางเลือกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต้องการบางกระบวนการของการตัดสินใจ ใช้กลุ่มในการจัดปัดจัยหลังการตรวจสอบทางเลือกทั้งหมด และก่อนสร้างข้อสรุปที่สนับสนุนหรือไม่สนับสนุนอย่างใดอย่างหนึ่งที่เสนอแนวทางแก้ไขแต่ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจในบางเรื่องไม่ต้องการการเห็นพ้องของกลุ่มส่วนนี้ (Nutt, 1991) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นตัวเลือกของทางเลือกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มอน (mon, 1997) เห็นว่าการตัดสินใจไม่เพียงอ้างถึงการปฏิบัติของการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังหมายถึงกระบวนการทั้งหมดของการตัดสินใจ บารอน (Baron, 2004) ให้นิยามการตัดสินใจไว้ว่าเป็นการตัดสินใจที่สิ่งที่ยอมรับและไม่ยอมรับระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ส่วนลีและโรเบิร์ต (Lee & Robert, 1999) ให้ข้อสังเกตว่าการตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการของการเลือกความต้องการจำเป็น (needs) ทางเลือกที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคนและองค์การ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นการใช้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สูงสุดโดยการค้นหาทางเลือกที่ดีเป็นไปได้และดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์สูงสุด การตัดสินใจโดยไอเซนฟู (Eisenfuhr, 2011) เป็นกระบวนการของการสร้างทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อให้บรรลุผลงานตามที่ต้องการความหมายดังกล่าวนี้มี 3 องค์ ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการสร้างตัวเลือกจากจำนวนทางเลือกที่หลากหลาย 2) การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกหลายทางเลือกมากกว่าเพียงทางเลือกสุดท้ายเพียงทางเดียวเท่านั้นและ 3) ผลงานที่ต้องการดังที่กล่าวถึงในนิยามเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่เป็นผลมาจากกิจกรรม

ทางสมองที่ผู้ตัดสินใจไปให้ถึงการตัดสินใจสุดท้าย (Bubnicki, 2003) การตัดสินใจนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนและสวัสดิการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน (Eisenfuhr, 2011) ตามแนวคิดของมาร์ช (March, 2010) การตัดสินใจเป็นการเสนอตัวเลือกที่มีเหตุผลที่ต้องเลือกประเด็นนี้หมายความว่า การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการของการสร้างทางเลือกที่มีปัญหา ระหว่างสองหรือมากกว่าเพื่อเลือกเพียง 1 ทางเลือกที่จะได้ผลผลิตที่ต้องการมากที่สุด และการตัดสินใจเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวข้องแต่ละวัน (Lunenburg, 2010) ในขณะที่การตัดสินใจได้ถูกกระทำขึ้นในทุกระดับของโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียนได้รับหน้าที่ให้เป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจของโรงเรียนการตัดสินใจเป็นการเลือกตัวเลือกที่เหมาะสมมากที่สุดจากทางเลือกที่เป็นไปได้หลายทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา (Aydin, 2010) และเป็นกระบวนการของการเลือกระหว่างชุดการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Forman & Selly, 2002) หรือเป็นชุดของการกระทำที่เลือกมาจากชุดทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกที่ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่แน่นอน (Wang & Ruhe, 2007) การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นหมายถึงว่าแต่ละคนอาจปฏิบัติหรือตัดสินใจที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ในกรณีเดียวกัน กิจกรรมของการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายขั้นตอนประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและปัญหา 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การกำหนดแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ 4) การประเมินทางเลือก 5) การเลือกและประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด 6) การปฏิบัติการตัดสินใจและประเมินผล (Kocoglu, 2010)

จากนิยามตามมุมมองของนักวิชาการต่าง ๆ ของการตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีบางประเด็นที่แตกต่างเพียงเล็กน้อยสรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นกระบวนการ หมายความว่า การตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองวิเคราะห์แล้ว ค่อยตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด
2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม และคิดแบบสร้างสรรค์
3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการ

ตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจดำเนินการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่มและองค์การที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้

โดยสรุปการตัดสินใจคือผลผลิตที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนจากข้อมูลและทางเลือกเพื่อใช้เป็นแนวทาง/มาตรการ/แนวปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมกับบริบท ทรัพยากรขององค์การในการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการการตัดสินใจมีความสำคัญต่อองค์การด้วยเหตุผลดังนี้

1. เป็นการทำหน้าที่ในการบริหารจัดการไปสู่การปฏิบัติ เช่นการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม ฯลฯ ไม่สามารถจัดการและสั่งการได้อย่างเหมาะสม
2. ถ้าปราศจากการตัดสินใจหน้าที่ต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้
3. การตัดสินใจเป็นการประเมินการปฏิบัติงานบริหาร ถ้าตัดสินใจถูกต้องก็หมายถึงประสิทธิภาพและความสามารถของบุคลากร
4. การตัดสินใจช่วยในการตัดสินใจวางแผนและนโยบาย
5. การตัดสินใจช่วยในการคัดเลือกผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของทางเลือกที่หลากหลายโดยการประเมินทั้งส่วนดีและส่วนเสีย
6. การตัดสินใจที่ต้องช่วยให้การดำเนินงานขององค์การ (Verma, 2014)

2. แบบการตัดสินใจ (Decision-making styles)

การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นสามารถให้ผลประทบทางบวกหรือทางลบต่อองค์ประกอบทั้งหมดขององค์การแบบการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญค่อนข้างมากตามแนวคิดของแฮริสัน (Harrison,1987) เห็นว่าความสามารถของผู้บริหาร/ผู้จัดการในการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการและไดรเวอร์ (Driver,1979) กล่าวว่าแผนการตัดสินใจเป็นแบบที่เคยชินที่แต่ละคนใช้ในกระบวนการตัดสินใจซึ่งแบบการตัดสินใจมีนักวิจัยเสนอไว้หลายแบบเช่น แมคคีนนี่

และคีน (1974) ; ไตรเวอร์และคนอื่น ๆ (1993) สก๊อต และบรูซ (1995) โรว์และแมสัน (Rowe and Mason,1987) ได้เสนอกรอบแนวคิดแบบการตัดสินใจ 4 แบบคือแบบสั่งการ (directive style) แบบวิเคราะห์ (analytical style) แบบคิดขึ้นเอง (conceptual style) และแบบพฤติกรรม (behavioral style) แต่ละแบบมีสาระสรุปดังนี้

(1) แบบสั่งการ การตัดสินใจแบบสั่งการบุคคลที่ขอรับข้อมูลสารสนเทศโดยใช้ความรู้สึก และชอบที่จะได้รับรายงานสั้น ๆ ด้วยข้อมูลจำกัดโดยวาทะ ดังนั้นการได้รับข้อมูลจึงขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ และกฎเกณฑ์ข้อเท็จจริงที่บริสุทธิ์ กฎ และระเบียบวิธีเป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับบุคคลที่ใช้การตัดสินใจแบบสั่งการ การนิเทศภายในในองค์การ ความต้องสูงในด้านความปลอดภัย และการควบคุมและมีแบบแผนที่มีโครงสร้างในการตัดสินใจเป็นคุณลักษณะอื่น ๆ ของการตัดสินใจแบบสั่งการอีกด้วยเช่นกัน

(2) แบบวิเคราะห์ ผู้ตัดสินใจแบบวิเคราะห์มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้านโดยการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ไม่เพียงแต่ข้อเท็จจริงที่บริสุทธิ์เท่านั้นยังต้องการข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ที่หาได้ทั้งหมดมาใช้ในการตัดสินใจ การประเมินสารสนเทศตามแบบการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ใช้ผ่านการคิดเชิงนามธรรมบนพื้นฐานของข้อมูล ดังนั้นการตัดสินใจในลักษณะที่เป็นแบบความรู้สึกนึกคิดจึงเป็นข้อจำกัด นวัตกรรมในการแก้ปัญหา การเน้นการตัดสินใจเชิงเทคนิค และความต้องการจำเป็นสำหรับการควบคุมจึงเป็นลักษณะของแบบการตัดสินใจแบบวิเคราะห์

(3) แบบคิดขึ้นเอง การตัดสินใจแบบนี้ผู้ตัดสินใจชอบที่จะได้รับข้อมูลสารสนเทศด้วยการใช้ความรู้สึกนึกคิดและการอภิปรายกับคนอื่น ๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นผู้ตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ และเน้นคนในขณะที่มีการตัดสินใจจะมุ่งเน้นไปที่ประเด็นกว้าง ๆ ของปัญหาและแก้ปัญหาผ่านการจัดการทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยการกลับเข้าไปสู่แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และยังได้รับการเอ่ยถึงว่าเป็นผู้ตัดสินใจที่ยืดหยุ่นและยืดหยุ่น

(4) แบบพฤติกรรม การตัดสินใจแบบพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับทางสังคม การให้การสนับสนุนและการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะที่ดีที่สุดของผู้ที่ยึดแบบการตัดสินใจแบบพฤติกรรม ในกระบวนการตัดสินใจ จะได้รับข้อมูลสารสนเทศโดยใช้ความรู้สึก การฟังและมีปะทะสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และวิเคราะห์โดยใช้ความรู้สึกและสัญชาตญาณ เนื่องจากผู้ตัดสินใจตามแบบพฤติกรรมมีความอดทนต่ำสำหรับความกำกวมหรือน่าสงสัยจึงเกือบไม่มีความเสี่ยง

นอกจากนี้ยังมีแบบการตัดสินใจที่มึนนักวิชาการและนักวิจัย นำเสนอไว้มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้

1. วิธีการของดิงกลาส (Dinklage approach)

ดิงกลาส (Dinklage) แบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้โดยมีนิยามคือ แบบการวางแผน ผู้ตัดสินใจแบบ ทรมานแบบห่วงเหี่ยว แบบเป็นอัมพาต ผู้ตัดสินใจแบบใจเร็ว (หุนหัน) ผู้ตัดสินใจแบบโดยสัญชาตญาณ แบบถือโชคชะตา และผู้ตัดสินใจแบบยินยอม/อนุโลม (Philips & Pazienza, 1988)

2. วิธีการของแฮร์เรน (Harren approach)

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบของการตัดสินใจ คือตัวแบบของแฮร์เรน (Harren's) ที่พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของการตัดสินใจอาชีพโดยนักศึกษาระดับวิทยาลัย แฮร์เรนได้แบ่งแบบของการตัดสินใจที่ตรงกันสองเกณฑ์คือ ระดับของการค้นหาข้อมูลสารสนเทศที่กระตือรือร้นและระดับของความเชื่อมั่นในกระบวนการความรู้หรือสัญชาตญาณ (อารมณ์) ในการตัดสินใจ แฮร์เรนแบ่งประเภทของการตัดสินใจเป็นแบบมีเหตุผล แบบสัญชาตญาณ (Julien, 1995)

3. วิธีการของอโรบา (Arroba approach)

วิธีการของอโรบาสำหรับการตัดสินใจ มี 6 แบบ ได้แก่ แบบอารมณ์ แบบสัญชาตญาณ แบบเหตุผล แบบลังเล แบบยินยอม และแบบไม่มีความคิด (French et al, 1993)

4. วิธีการของไดรเวอร์ (Driver approach)

วิธีการของไดรเวอร์ได้จำแนกแบบการตัดสินใจออกเป็น 4 แบบด้วยกัน ได้แก่ แบบเด็ดขาด แบบยืดหยุ่น แบบลำดับขั้น และแบบบูรณาการ (Brousseau, Driver, Hourihan, & Larsson, 2006)

5. วิธีการของคุซกัน (Kuzgun approach)

คุซกัน (Kuzgun, 2012) ได้กำหนดแบบของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับเกณฑ์เหล่านี้ คือ สัญชาตญาณ การฟังพา เหตุผล ใจร้อน/เปื้อน่าย และไม่เด็ดขาด

6. วิธีการของสก๊อต และบรูซ (Scott and Bruce approach)

สก๊อตและบรูซ (Scott and Bruce, 1995) จำแนกแบบการตัดสินใจจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ และให้นิยามการตัดสินใจแบบต่าง ๆ ในรูปของพฤติกรรมดังนี้

6.1 การตัดสินใจแบบเหตุผล (Rational decision making style) ผู้ตัดสินใจแบบเหตุผลใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เป็นตรรกะเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกำหนดทางเลือกและการประเมินผลและปฏิบัติตามที่ทางเลือกที่ตัดสินใจไว้ (Yildiz, 2012)

6.2 การตัดสินใจแบบสัญชาตญาณ

ผู้ตัดสินใจแบบสัญชาตญาณนี้นำแนวคิดและเหตุการณ์ต่าง ๆ พร้อมกับความสัมพันธ์และปฏิกิริยาได้กลับ

6.3 การตัดสินใจแบบพึ่งพา (Dependent decision-making style) ผู้ตัดสินใจแบบพึ่งพาหลีกเลี่ยงการนำความรับผิดชอบ และความต้องการอย่างมากของการสนับสนุนของสังคม (Girgin and Kocabiyik, 2003) ผู้ตัดสินใจต้องการและเชื่อใจแนวคิดต่าง ๆ ของคนอื่น ในสถานที่ทำงาน ผู้ตัดสินใจสั่งการแบบพึ่งพาโดยปกติใช้คำถามในลักษณะนี้ถาม เช่น “คุณคิดอะไร” “ฉันควรจะทำอย่างไร” หรือ “ถ้าคุณเป็นฉันคุณจะทำอะไร”

6.4 การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง (Avoidant decision-making style)

การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงมีลักษณะเมื่อผู้ตัดสินใจสั่งการมาถึงจุด/ขั้นที่จะต้องตัดสินใจก็อาจจะเลื่อนงานหรือมอบความรับผิดชอบให้คนอื่นตัดสินใจแทนถ้ามีความเสี่ยงสูง แต่ละคนต้องตัดสินใจภายใต้ความกดดันด้านเวลา บุคลากรเหล่านี้อาจจะแสดงความเครียดสูง (Colakkadioglu, 2013)

6.5 การตัดสินใจแบบด้วยตนเอง (Spontaneous decision-making style)

บุคคลที่ไม่อดทนใจร้อนและไม่ตัดสินใจสามารถหลีกเลี่ยงการสำรองทางเลือก และอาจจะกำหนดหรือสร้างตัวเลือก และอาจจะกำหนดหรือสร้างตัวเลือกที่ให้ความพอใจมากที่สุดอย่างทันทีมากกว่าการใช้เวลาในการคิดผ่านกระบวนการตัดสินใจแบบเหตุผล (Sardogan, Karahan, and Kaygusuz, 2006)

แบบการตัดสินใจที่หลายรูปแบบดังที่กล่าวข้างต้น สำหรับแบบการตัดสินใจ (Decision making styles) ที่เสนอได้เลือกมาบางแบบเท่านั้นเพื่อให้เห็นว่าวิธีการตัดสินใจทางการบริหารนั้นมีหลายแบบผู้บริหารแต่ละคนในแต่ละองค์กรมักชอบไม่เหมือนกัน สำหรับแบบการตัดสินใจที่เน้นการใช้วิจารณญาณของตนโดยไม่นิยมการสืบเสาะแสวงหาข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ และไม่ต้องการให้คนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมการตัดสินใจ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอาจจะต้องมีการปรับตัวและปรับกระบวนการทัศน์ให้เข้าไปสู่แบบการตัดสินใจที่ต้องใช้ฐานข้อมูลเป็นกรอบในการตัดสินใจ

มีฉะนั้นจะทำให้ผลผลิตที่ได้จากการตัดสินใจจะไดแนวทางมาตรการ/วิธีปฏิบัติที่รอบด้านไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพที่ควรจะเป็น (ภาพที่พึงปรารถนา)

3. กระบวนการตัดสินใจ (The Decision Making Process)

กระบวนการตัดสินใจสามารถนิยามได้ว่าเป็นการระบุสิ่งเร้าที่ต้องการกระทำและเป้าหมายที่ต้องตัดสินใจ (Mintzberg, Raisinghi, & Theoret, 1976) ขณะที่ไซมอน (Simon, 1997) ยืนยันว่ากระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 1) กิจกรรมทางปัญญา ในขั้นนี้มีการวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ 2) ขั้นการออกแบบประกอบขึ้นด้วยการพัฒนา และวิเคราะห์ทางเลือกที่เป็นไปได้ และ 3) กิจกรรมของการตัดสินใจสั่งการ การประเมินผล และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมมากที่สุด กระบวนการตัดสินใจสั่งการที่เสนอโดยแอนซอฟ (Ansoff, 1988) มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับรู้ปัญหาหรือโอกาส 2) การสร้างทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก และ 4) การเลือกหนึ่งหรือมากกว่าทางเลือกสำหรับนำไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการตัดสินใจมีจุดหมายที่เปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหา และส่งผลต่อบุคคล นอกจากนี้ มินซ์เบิร์ก ไรซิงฮี และทีโอเรท (Mintzberg, Raisini and Theoret, 1976) เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเห็นว่าเป็นการรวมการรู้จัก/รับรู้ปัญหา การปรับปรุงและการเลือกทางเลือกเข้าด้วยกัน สำหรับแอดร์ (Adair, 2000) เห็นว่ากระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัญหา การรวบรวมข้อมูล การสร้างทางเลือกที่เหมาะสม การตัดสินใจ การปฏิบัติการจากการตัดสินใจและการประเมินผล ส่วนโอเวนส์ (Owens, 1995) จำแนกขั้นตอน ของการตัดสินใจออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) นิยามของปัญหา
- (2) วิเคราะห์ปัญหา
- (3) การพัฒนาทางเลือกการแก้ปัญหา
- (4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- (5) แปลงการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางปัญญาของการคัดเลือกที่ได้ผลดีที่สุดระหว่างทางเลือกหลาย ๆ ทาง การตัดสินใจดังก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่อยู่ในรูปของการปฏิบัติหรือความคิดเห็น (Crozier, R. & Svenson, 2002) กระบวนการตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

- (1) กระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

- (2) กระบวนการตัดสินใจเป็นรายบุคคล
- (3) กระบวนการตัดสินใจระดับองค์การ
- (4) กระบวนการตัดสินใจระดับหลายองค์การ

การตัดสินใจมีกระบวนการหลายขั้นตอน ได้แก่ การรู้จักปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ การเก็บรวบรวมข้อมูล การพัฒนาทางเลือกทั้งหมด การวิเคราะห์ประเด็น ที่เป็นบวกและลบ แล้วนำสู่การตัดสินใจ การนำส่งการปฏิบัติและเรียนรู้จากการตัดสินใจดังกล่าว (Zeleny, M., 1982)

กระบวนการตัดสินใจตามตัวแบบเหตุผล

กระบวนการตัดสินใจสั่งการตามตัวแบบเหตุผล โดยทาวเลอร์ (Towler, 2010) แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุปัญหา (2) การสร้างทางเลือก (3) การประเมินทางเลือก (4) การเลือกทางเลือก (5) การนำทางเลือกที่ได้คัดเลือกไปสู่การปฏิบัติ และ (6) การประเมินประสิทธิผลการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจตามตัวแบบเหตุผล จะเห็นว่าขั้นตอนแรกเป็นการระบุปัญหา หลังจากที่ได้ปัญหาและนำไปสู่การสร้างทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ มีการประเมินทางเลือกอย่างถี่ถ้วน เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ และประเมินประสิทธิผลของการตัดสินใจ โดยมีการประเมินการนำทางเลือกการตัดสินใจไปใช้เพื่อพิจารณาประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิผลของการตัดสินใจต้องการกระบวนการในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล โมเดลการตัดสินใจแบบเหตุผลมีสาระสำคัญดังนี้

1. การระบุปัญหา (Identifying the Problem)

ความมุ่งหมายสำคัญของโรงเรียน คือ การทำให้เป้าหมายต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุซึ่งหนึ่งในเป้าหมายเหล่านั้น คือ การสอนและการเรียน ภายในโรงเรียน แต่ละส่วนงานมีเป้าหมายของตนเอง เช่น การเพิ่มผลทดสอบ การลดการออกกลางคัน การพัฒนาแนวการสอนใหม่ ๆ เป็นต้น การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้ ได้กลายเป็นพื้นฐานในการกำหนดหรือระบุปัญหา การตัดสินใจชุดของการปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ของการตัดสินใจ การตัดสินใจจะมีประสิทธิผลถ้าหากผลการตัดสินใจนั้น ๆ ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนบรรลุความมุ่งหมาย หรือกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน การที่ทำให้เป้าหมายไม่บรรลุผลจะกลายเป็นปัญหาและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบสุดท้ายในการแก้ปัญหาโดยเริ่มการระบุปัญหาซึ่งเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการ

เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจในโรงเรียน (Towler, 2010) การระบุเป้าหมายหรือการกำหนดปัญหาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการของการตัดสินใจซึ่งเคพเนอร์ และทรีโก (Kepner and Tregoe, 2005) ให้คำแนะนำว่าการให้นิยามของปัญหาที่ดีส่งผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจ วิธีการในการวิเคราะห์ปัญหาประกอบด้วย 1) การระบุปัญหา 2) การกำหนดว่าอะไรเป็นปัญหาอะไรไม่เป็นปัญหา 3) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และการทดสอบความสัมพันธ์เหตุและผล การดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาตามขั้นตอนดังกล่าวนี้ การให้หลักประกันได้ว่าการปรับปรุงการตัดสินใจในโรงเรียนอยู่ในลักษณะที่มีประสิทธิผล

2. การสร้างทางเลือก (Generating alternatives)

เมื่อมีการระบุปัญหาที่ชัดเจนแล้ว ขั้นที่สองในกระบวนการตัดสินใจก็คือ การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา ในการสร้างทางเลือกแก้ปัญหา ลำดับแรกที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการคือการระบุเป้าหมายที่โรงเรียนคาดหวังจะทำให้บรรลุผลผ่านการตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนกำหนดเป้าหมายแล้วก็จะเข้าสู่การค้นหาวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทางเลือก/วิธีการแต่ละทางเลือก และผลที่น่าจะเป็นจริงตามมา (Hick, 2005)

3. การประเมินทางเลือก (Evaluating alternatives)

กระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกที่สร้างขึ้นในขั้นที่สอง ในการประเมินทางเลือกดังกล่าวนี้ มาร์ช (March, 2010) ยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคำถามอย่างน้อยที่สุด 3 คำถามนี้ 1) ทางเลือกนี้เป็นไปได้หรือไม่ (Is the alternative feasible?) 2) เป็นทางเลือกที่น่าพอใจไหม? (Is it a satisfactory alternative ?) และ 3) มีผลกระทบอะไรเกิดขึ้นต่อบุคลากรไหม? (What impact will it have on people?)

4. การเลือกทางเลือก (Choosing an alternative)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เมื่อมีการประเมินผลทางเลือกมาแล้ว ผู้บริหารพยายามที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการประเมินผลทางเลือกได้มีการจัดทางเลือกบางทางเลือกมาแล้ว แต่ยังมีอีก 2 – 3 กรณีที่ยังหลงเหลือให้พิจารณาอยู่ ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจเลือกทางเลือกไหนที่ดีที่สุดอย่างไร วิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่ใช้พิจารณาในการเลือกคือ ความเป็นไปได้ น่าพอใจ และการยอมรับของกลุ่ม (Gilboa, 2011) ด้วยเหตุที่ว่าสถานการณ์ส่วนใหญ่แล้วไม่มีการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ที่ซับซ้อนในการประเมินทางเลือก ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่หรือหามาได้รวมกับความเห็นและสัญชาตญาณ ในการตัดสินใจและแนวทางนี้ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการตัดสินใจในโรงเรียน (Mendel, 2011)

5. การนำการตัดสินใจสู่การปฏิบัติ (Implementing the decision)

หลังจากดำเนินการคัดเลือกทางเลือกได้แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเผชิญกับการท้าทายในการนำทางเลือกไปสู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ควรจดจำไว้ว่า การตัดสินใจที่เลือกมาแล้วว่าดีที่สุดสามารถไม่เกิดผลตามที่ต้องการได้ ถ้านำไปปฏิบัติไม่ดี ดังนั้น การพิจารณาข้อแนะนำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ (Ahmed, 2011) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการปรับปรุงการตัดสินใจในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์การในการนำทางเลือกไปสู่การปฏิบัติโดยอาเหมด (Ahmed, 2011) ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความไม่แน่ใจว่าทางเลือกที่เลือกไว้และความเข้าใจอย่างชัดเจน
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องสนับสนุนให้เกิดการยอมรับทางเลือกเสมือนเป็นชุดการปฏิบัติที่มีความจำเป็น
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดทรัพยากรให้เพียงพอต่อการนำให้ทางเลือกประสบผลสำเร็จ
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างตารางเวลาการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าเผชิญกับคำถามที่ว่า “การตัดสินใจได้มากและเร็วอย่างไร (How much and how soon decision)” ส่วนหนึ่งของกระบวนการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนต้องถามตนเองว่าการปฏิบัติการคืบหน้าเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ หรือดำเนินการทั้งหมดทันที
5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะการแก้ปัญหาทางการบริหารส่วนมากแล้วต้องใช้ความพยายามของทุกภาคส่วนในโรงเรียนซึ่งบุคลากรทุกส่วนควรจะเข้าใจบทบาทของตนในการแสดงบทบาท แต่ละขั้นตอนของกระบวนการนำสู่การปฏิบัติ (Ahmed, 2011)

ปัจจุบันได้มีแบบการตัดสินใจที่พัฒนาและเสนอโดยนักวิชาการที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทำให้การตัดสินใจระดับต่าง ๆ ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นในที่นี้จะขอยกตัวอย่างของรูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างจากดั้งเดิม ดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจทางการศึกษาที่ใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data-driven decision making-DDDM) Mathematica Policy Research ได้สร้างตัวแบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน (Conceptual framework for data-driven decision making-DDDM) มีการดำเนินการตามลำดับ 3 ขั้นตอน (Gill, B. et al., 2014) ดังนี้

- 1.) การรวบรวมข้อมูลดิบที่มีคุณภาพสูง (Assemble high – quality raw data)

- 2.) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลให้แน่ใจว่าเป็นข้อมูลที่ตรงและมีการวินิจฉัย (Conduct analysis that ensures resulting data are relevant and diagnostic)
- 3.) การใช้ข้อมูลที่ตรงและวินิจฉัยแล้วเพื่อดำเนินการตัดสินใจ (use relevant and diagnostic data to inform instructional and operational decisions)

2. รูปแบบการตัดสินใจที่ใช้การวิเคราะห์เกณฑ์หลากหลาย (Multi – Criteria Decision Making Analysis - MCDMA)

การวิเคราะห์การตัดสินใจที่ใช้เกณฑ์ที่หลากหลายเป็นส่วนย่อยของการวิจัยดำเนินงานที่ศึกษาเฉพาะเจาะจงเกณฑ์ในเชิงปริมาณประสิทธิภาพที่ไม่คงที่เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการตัดสินใจภายใต้เกณฑ์ที่หลากหลายและที่ขัดแย้งกัน เป็นชุดของการปฏิบัติการวิเคราะห์การตัดสินใจที่ซับซ้อนในเกณฑ์ที่ชัดเจนและขัดกันโดยการได้รับคะแนนที่มีการจัดลำดับทางเลือกทั้งหมดจากทางเลือกที่ชอบมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดรูปแบบการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ ตามลำดับที่ให้ความสะดวกแก่ผู้ตัดสินใจทั้งการให้คะแนนที่มีการจัดลำดับหรือน้ำหนักของเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยใช้ความชอบของผู้ตัดสินใจเป็นฐานเป็นเทคนิควิธีที่มีความโปร่งใส (Suedel et all.,2011) กระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบนี้มีขั้นตอนดังนี้ (Communities and Local Government,2009)

1. สร้างบริบทในการตัดสินใจ

สร้างจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์การตัดสินใจที่ใช้เกณฑ์ที่หลากหลาย กำหนดผู้ตัดสินใจและผู้ร่วมปฏิบัติที่สำคัญ

2. กำหนดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อประเมิน

3. กำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ กำหนดเกณฑ์เพื่อการประเมินผลที่จะเกิดของแต่ละทางเลือก

4. การให้คะแนน ประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังของแต่ละทางเลือกเทียบกับเกณฑ์ แล้วประเมินคุณค่าที่สัมพันธ์กับผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือกสำหรับเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ พรรณนาผลที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกต่าง ๆ ประกอบด้วยการให้คะแนนทางเลือกตามเกณฑ์และตรวจสอบความตรงกันของคะแนนแต่ละเกณฑ์

5. การให้น้ำหนัก กำหนดน้ำหนักสำหรับเกณฑ์เพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการตัดสินใจ

6. รวมค่าน้ำหนักและค่าคะแนนของแต่ละทางเลือกที่ได้รับจากค่าทั้งหมด คำนวณค่าน้ำหนักคะแนนทั้งหมด

7. การพิจารณาผล

8. วิเคราะห์ความไหว

การปฏิบัติการวิเคราะห์ความไหวโดยเริ่มคำถาม : มีสิ่งที่ชอบหรือมีน้ำหนักที่มีผลต่อการเรียงลำดับทางเลือกต่าง ๆ มีหรือไม่ พิจารณาผลดีและผลเสียของทางเลือกต่าง ๆ ที่คัดเลือกไว้และเปรียบเทียบรายคู่ของทางเลือก สร้างทางเลือกใหม่ ๆ ที่เป็นไปได้ที่ดีกว่าเดิม กระทำซ้ำตามขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นจนกระทั่งได้แนวทางหรือรูปแบบที่จำเป็นต้องปฏิบัติ

ในการตัดสินใจผู้ตัดสินใจจะเลือกใช้รูปแบบและกระบวนการในการตัดสินใจตามกรอบแนวคิดใดก็ตาม การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลดำเนินการได้ดังนี้ (Verma, 2014)

1. สร้างแผนที่มีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการตัดสินใจ
2. รวบรวมรายการปัจจัยทั้งหมดตามที่ต้องการ
3. รวบรวมข้อมูลสารสนเทศของทางเลือกที่ตรงกับความต้องการ
4. เปรียบเทียบทางเลือก
5. พิจารณาผลที่ตามมาจากทางเลือกแต่ละทางเลือก
6. มอบหมายการตัดสินใจและนำสู่การปฏิบัติ

บทสรุป (Conclusion)

กระบวนการตัดสินใจตามมุมมองของนักวิชาการต่าง ๆ ที่นำเสนอในที่นี้มุมมองของแต่ละคน/กลุ่มบุคคลมีขั้นตอนที่เป็นรูปธรรมค่อนข้างมาก โดยรวมแล้วจะเน้นไปที่การวิเคราะห์ปัญหา/สถานการณ์เป็นจุดเริ่มต้น ค้นหาข้อมูลเพื่อยืนยัน มีการลำดับความสำคัญ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วจึงนำมาเพื่อการตัดสินใจ และนำสู่การปฏิบัติ นับว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจในยุคของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้ตัดสินใจ (decision maker) จำเป็นที่จะต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการของการตัดสินใจรวมทั้งการวิจัยสถาบัน/วิจัยการบริหารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำซึ่งควรจะต้องมีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะในระดับโรงเรียน นอกจากนี้ยังจะต้องริเริ่มให้มีข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ในระดับโรงเรียนใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจ รอบด้านของผู้บริหารโรงเรียน การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดกิจกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวข้องอยู่ทุกวัน การตัดสินใจเป็นการเลือกวิถีทางในการปฏิบัติจากแนวทางที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญในการวางแผนรวมทั้ง

กระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอนและความแน่นอนในบทความฉบับนี้ได้นำเสนอรูปแบบของการตัดสินใจของนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน กระบวนการในการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบด้วยกลยุทธ์โมเดลของการตัดสินใจที่มีต่องานบริหารการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสมกับสถานการณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด รูปแบบ (model) การตัดสินใจมีเป็นจำนวนมาก แต่ละรูปแบบขั้นตอนในการนำไปสู่การตัดสินใจทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างสูงต่อชีวิตขององค์การ การเรียนรู้เทคโนโลยีดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ที่จะต้องนำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะ

จากการที่ได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และพิจารณาเห็นว่าโรงเรียนต่าง ๆ อาจนำไปสู่การปฏิบัติได้ดังนี้

1. โรงเรียนของไทยในยุคประเทศไทย 4.0 ควรนำระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision support System - DSS) ไปใช้ในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการตัดสินใจในทุกระดับขององค์การ (ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)
2. โรงเรียนควรนำกรอบแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อน (Data-driven decision making - DDDM) มาใช้เพื่อปรับปรุงโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำ
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรริเริ่มและแสวงหาเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและเรียนรู้รูปแบบใหม่ของการตัดสินใจในยุคดิจิทัลเทคโนโลยี
4. แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนควรใช้แบบ (Style) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และประเด็นปัญหา ไม่ควรยึดติดแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้นควรใช้ในลักษณะผสมผสาน
5. ในการพัฒนาผู้ผ่านการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด นั้น สำนักงาน ก.ค.ศ. และส่วนราชการต้นสังกัดควรปรับปรุงเพิ่มเนื้อหาด้านบริหาร

เอกสารอ้างอิง (References)

- Adair, J. (2000). **Decision making and problem solving**. (N. Kalayci, trans.) Ankara: Gazi Printing.
- Agnes, M. & Laird, C. (Ed.) (2002). **Webster's New World Dictionary and Thesaurus**, 2nd. New York: Hungry Minds, Inc.
- A J. Rowe, and T. O. Mason. (1987). **Managing with style: A guide to understanding assessing. and improving decision making**. San Francisco, California: Jossey Bass.
- Ahmed, P. K. (2011). **Innovative management: Context, strategies, systems, and processes**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Aikaman, S. & Unterhalter, E. (2005). **Beyond access: Transforming policy and practice for gender equality in education**. London: Oxford
- Ansoff, I. (1988). **The New Corporate Strategy**. NY: Wiley.
- Aydin, M. (2010). **Education Management**. (9th Edition). Hatiboglu Printing.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J. Hourihan, G. & Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. **Harvard Business Review**. 84 (2), 110-121.
- Bubnicki, Z. (2003). **Analysis and decision making in uncertain systems**. New York, NY: Springer-Verlag.
- Colakkadioglu, O. (2013). The reliability and validity study of adolescent decision making questionnaire for the high school students. **Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute**, 9 (19), 387-403.
- E.F. Harrison. (1987). **The managerial decision-making process**. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Eisenfuhr, F. (2011). **Decision making**. New York, NY: Springer.
- French, D.J., West, R. J., Elander, J. & Wilding, J. M. (1993). Decision – making style, driving style, and self – reported involvement in road traffic accidents. **Economics**, 36(6), 627-644.

- Fullan, Michael. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. **Educational Leadership**, 59(8), 16-20.
- Gilboa, I (2011). **Rational choice**. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gill, Brian, Borden, B.C. and Hallgrem, K. (2014). A conceptual framework for data – driven decision making. **Mathematica Policy Research Report**, 2 (June), 1 – 9.
- Girgin, V., & Kocabiyik, A. (2003). Is described the “predisposed to traffic accidents”, who are the risky drivers?. **Dusunedn Adum The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences**. 16(1) 35-38.
- Hoy, K. Wayne & Miskel, G. Cecil. (1991). **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, Chapter 10, Printed in Singapore.
- Hicks, M. J. (2005). **Problem solving and decision making: Hard, soft, and creative approaches**. Belmont. CA: Cengage Learning.
- Julien, H. E. (1999). Barriers to adolescents’ information seeking for career decision making. **Journal of the American Society for Information Science**, 50(1), 38-48.
- Kepner, C.H., & Tregoe, B.B.(2005). **The new rational manager** (rev. ed.). New York, NY: Kepner-Tregoe. National forum of educational administration and supervision journal.
- Kocoglu, E. (2010). **Decision-making period of administrators in business enterprises and usage of informatics during this period: Sample of Ankara province**. Unpublished master thesis. Atilim University Social Sciences Institute, Ankara.
- L. Mckenney, and P. G. W. Keen. (1974). How manager’s minds work. **Harvard Business Review**. 52(3): 79.
- Lunenburg, F. (2010). The decision making process. **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 27(4).
- March, J. G. (2010). **Primer on decision making: How decisions happen**. New York, NY: Simon & Schuster

- Mendel. J. (2011). **Perceptual computing: Aiding people in making subjective judgments**. New York, NY : Wiley.
- M. J. Driver. (1979). **Individual decision-making and creativity**. Columbus, Ohio: Grid Press.
- M. J. Driver, K.E. Brousseau, and P. L. Hunsaker. (1993). **The dynamic decision maker**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Musaazi, J.C.S. (1982). **The Theory and Practice of educational Administration**, Oxford, Macmillan.
- Nutt, P. C. (1991). A Taxonomy of Strategic Decisions and Tactics for Uncovering Alternatives. **European Journal of Operational Research**, 132(3)505-527.
- Owens, R. G. (1995). **Organizational Behavior in Education**. Eaglewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Scott, S.G., & Bruce, R. A. (1995). Decision making style: The development of a new measure. **Educational and Psychological Measurement**, 50, 818-831.
- Simon, H. A. (1997). **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations** (4th ed.). The Free Press
- Tower, M. (2010). **Rational decision making: An introduction**. New York, NY: Wiley.
- Verma, Deepika. (2014). Study and Analysis of Various Decision Making Models in an organization. **IOSR Journal of Business and Management**, 16 (2). 171-175.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The cognitive process of decision making. **Int'l Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence**, 1(2), 73 – 85.
- Yildiz, K. (2012). Primary school principals decision making styles. **Sakarya University Journal of Educational Faculty**, 24(1-7), 104 – 133.
- Zeleny, M. (1982). **Multiple criteria decision making (Vol.25)**. J. L. Cochrane (Ed.). New York: McGraw-Hill.