

บทที่ 3

การวิเคราะห์และการปรับปรุงการตัดสินใจ (Analyzing and Improving Decision Making)

จุดประสงค์

หลังจากศึกษาบทเรียนนี้อย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้ศึกษาควรจะสามารถ

1. อธิบายถึงส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจได้
2. ระบุชนิดของการตัดสินใจในองค์กรได้
3. อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจได้
4. ระบุองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจได้
5. อธิบายเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจได้
6. พறรณาถึงอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำเสนอแนวทางที่จะเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้นให้ได้
7. เสนอแนะกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงการตัดสินใจของตนเองได้

ความนำ

การตัดสินใจปรากฏขึ้นแก่เอกตบุคคล กลุ่ม และในการปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร ในการทำงานชีวิตอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันนั้น เราต้องตัดสินใจกันวันละหลาย ๆ ครั้ง ในสมัยก่อนที่โลกยังไม่ได้เจริญก้าวหน้าเช่นในปัจจุบัน การคิดตามติดต่อกันยังไม่สะดวก ธุรกิจที่บุคคลมีต่อกันยังอยู่ในวงแคบ เรื่องราวที่มนุษย์จะต้องตัดสินใจก็มีไม่มากนัก ไม่ซับซ้อน ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยความสุขสบาย ไม่ต้องเดือดเนื้อร้อนใจเกี่ยวกับการยังชีพ การทำมาหากิน การแข่งขันมากนัก แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ที่โลกเรา ก้าวเข้าไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ การค้าขาย การคิดตาม การทำเงินธุรกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีอยู่ทั่วไป และมีแต่จะเพิ่มปริมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ นักตัดสินใจทั้งหลายจึงจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมมากยิ่งขึ้น ต้องมีการตระเตรียมตนเองให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และมีลักษณะหลายแห่งหลายมุมให้พิจารณามากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถรับมือและปรับตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้นักตัดสินใจต้องสามารถเข้าถึงกระบวนการแข่งการวินิจฉัยสังหาร เงื่อนไขทางด้านสิ่งแวดล้อมอาจจะมีส่วนอย่างสำคัญที่ทำ

ให้กระบวนการตัดสินใจมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และทำให่องค์กรมีขีดจำกัดในการควบคุมผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากยิ่งขึ้นไปอีก

ผู้ตัดสินใจ

เอกตบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลซึ่งมีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในงาน ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ร่วมกันวินิจฉัยสิ่งการเมื่อปฏิบัติภาระหน้าที่ในองค์กร ทั้งทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น มีสมมติฐานที่ว่าบุคคลที่มีความสามารถเชี่ยวชาญ (Expertise) ของเอกตบุคคลหรือกลุ่มในการวินิจฉัยสิ่งการ ระบบของคุณค่าส่วนบุคคล ของเอกตบุคคลมีอิทธิพลต่อกระบวนการการวินิจฉัยสิ่งการ และผลลัพธ์ที่ได้ออกมา โดยมีผลกระทบต่อการหยั่งรู้สถานการณ์ ปัญหา ความสำเร็จส่วนบุคคลและองค์กร กระบวนการเลือก ความสมมติฐานระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสิ่งการ และการยอมรับเป้าประสงค์ขององค์กร (กอร์ดอน, 1992: 225)

นอกจากนั้น สไตล์การทำงานของเดี่ยบุคคลก็มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการวินิจฉัยสิ่งการ ภาพที่ แสดงให้เห็นรูปแบบของสไตล์ ซึ่งเป็นการพิจารณาแบบมุ่งเน้นความซับซ้อนด้านพุทธิปัญญา (Cognitive Complexity) หรือความสามารถของเอกตบุคคลที่จะอดทนต่อความมีความหมายเป็นหลายແղลายนัย (Ambiguity) และคุณค่าของการปูชนมินเทศ หรือแนวโน้มสำหรับการใช้เหตุผลเชิงตรรกะที่ตรงกันข้ามกับความคิดที่เกี่ยวเนื่องกัน ส่วนความซับซ้อนด้านพุทธิปัญญาเป็นอย่างสูงนั้น ได้พิจารณาถึงตัวผู้นำที่มีลักษณะกระทำการต่าง ๆ ในเชิงป้องกันไว้ล่วงหน้า (Proactive) และมีความอดทนสูงต่อความมีความหมายเป็นหลายແղlays นัย ส่วนการมีความซับซ้อนด้านพุทธิปัญญาต่ำนั้น หมายความถึง สไตล์การนำของผู้บริหารการศึกษาที่มุ่งการปฏิบัติงานแบบเมื่อมีปัญหาแล้วจึงค่อยแก้ไข (Reactive)

ภาพที่ 4 ข้างล่างนี้ แสดงตัวแบบสองลักษณะของผู้บริหารการศึกษา

ความอดทนต่อความมี	4 วิเคราะห์ นักแก้ไขปัญหา	3 หยั่ง มองเห็นภาพโดยรวม	การคิด (ความคิด)
hely แห่งหลายนัย			ป้องกันไว้ก่อน (Proactive)
ความต้องการโครงสร้าง	1 รื้นนำ คาดหวังผลลัพธ์	2 พฤติกรรม ต้องการเข้ามีส่วนร่วม (ทำ)	การปฏิบัติ แก้ไข (บำรุงรักษา)
	การกิจ/เทคนิค	บุคคล/สังคม	

การปฐมนิเทศด้านคุณค่า

ภาพที่ 4 ตัวแบบสติ๊ลการตัดสินใจสองลักษณะของผู้นำและผู้จัดการ

(จาก Judith R. Gordon. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 1992:225)

สไตล์ต่าง ๆ ทั้งสี่สไตล์ที่นำเสนอี้ แนะนำแนวทางที่นักตัดสินใจจะนำมาใช้ นักตัดสินใจแต่เพียงลำพังอาจจะใช้สไตล์ใดก็ได้ที่เหมาะสมกับตน ส่วนการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้น อาจจะรวมເเอกสารสไตล์มากกว่าหนึ่งสไตล์เข้าด้วยกันเพื่อการตัดสินใจได้ การวิเคราะห์ความเหมาะสมเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความมีประสิทธิภาพในการวินิจฉัยสังการ บุคลิกภาพของบุคคลอาจจะมีผลกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอน เช่นเดียวกับที่มีต่อความหยั่งรู้และกระบวนการแห่งการตัดสินใจของเขา

จากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่า สองช่องในแนวนอน เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” และสองช่องในแนวล่าง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้จัดการ” ผู้นำนั้นจะมีระดับของความอดทนต่อความมีหลายแห่งหลายนัยของเหตุการณ์ได้ดีกว่า และมีความซับซ้อนทางพุทธิปัญญามากกว่า การปฏิบัติการของผู้นำมักจะปราภ្យอกมาในรูปของการกระทำแบบป้องกันไว้ก่อนแก้ (Proactive) ส่วนของผู้จัดการนั้น เป็นแบบมุ่งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ที่เน้นตรงการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง

ในช่องที่ 1 เป็นสไตล์การนำแบบซึ่งนำ หรือสั่งงาน ซึ่งหวังผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ

ในช่องที่ 2 เป็นสไตล์พฤติกรรมการทำงาน ซึ่งผู้จัดการต้องการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

การปฏิบัติงานในช่อง 1 และ 2 ซึ่งเป็นระดับของผู้จัดการนี้ เน้นหนักไปที่การกระทำ (ไม่ต้องคิดหรือวางแผนการอะไรมากนัก ทำตามคำสั่งที่ได้รับ รับເຂານໂຍບາຍຈາກຮັບສູງມາປົງປັດ) เป็นการปฏิบັດຕາກເຫີງຮັບ (Reactive) ມາກກວ່າທີ່ຈະເປັນການປົງປັດເຫີງຮູກ (Proactive)

การปฏิบັດຕາກໃນช่อง 3 และ 4 ซึ่งเป็นระดับของผู้นำนັ້ນ ເນັ້ນໜັກທີ່ກາຣົດ (ວາງແພນ ວາງແພນກລຸ່ມຫຼົງ) ໂດຍໃນชອງທີ່ 3 ເປັນສໄຕສຄວາມໝໍ້ງຮູກ ທີ່ສາມາຄະອງເຫັນກາພໂດຍກວມໄດ້ໜັດເຈນແບບຜູ້ມີວິສັຍທັນທີ່ກວ່າງໄກລ ແລະ ໃນຊອງທີ່ 4 ເປັນສໄຕສກາວິເຄຣະໜີ ແບບນັກແກ້ໄຂປົ້ນໜາ

ສ່ວນປະກອບທີ່ເກີຍວ່າຂອງໃນການຕັດສິນໃຈ

(ມອສລື້ຢືນແລະຄອນະ, 1989:61)

ໃນການຕັດສິນໃຈທັງໝາຍນັ້ນ ມີສ່ວນປະກອບຕ່າງໆ ມາກມາຍເຂົ້າມາເກີຍວ່າຂອງດ້ວຍ ໄດ້ແກ່ 1) ການຕັດສິນໃຈນັ້ນອາຈຈະໄມ້ຈຳເປັນແລຍກໄດ້ 2) ການຕັດສິນໃຈນັ້ນເກີຍກັບອາຄຸດ 3) ກະບວນການຕັດສິນໃຈນັ້ນຕ້ອງອາສີຍຈົດສຳນິກ ແລະ 4) ຈະຕ້ອງມີໜັກທາງໃນການແກ້ໄຂປົ້ນໜັ້ນມາກກວ່າໜັງແນວທາງເສມອ

1. ການຕັດສິນໃຈນັ້ນອາຈຈະໄມ້ຈຳເປັນ ໃນບາງໂອກາສ ການຕັດສິນໃຈກົມືໃຫ້ສິ່ງຈຳເປັນແລຍ ເນື່ອຈາກໄມ້ມີຄວາມຈຳເປັນອັນໄດ້ທີ່ຈະຕ້ອງຕັດສິນໃຈ ບໍ່ໄວມີອັດສິນໃຈໄປແລ້ວກີ່ເຫລາເປົ່າ ເຊັ່ນ ນາກເຫດກາຮັນເນັ້ນຈະຕ້ອງເກີດຂຶ້ນອ່າງໄມ້ມີທາງໜັກເລີ່ມຕົ້ນໄດ້ ປະເທດ “ອະໄຮຈະເກີດມັນກີຕ້ອງເກີດ” ເຊັ່ນ ເມື່ອມີລູກຂຶ້ນມາແລ້ວກີ່ຕ້ອງເລີ່ມດູກັນໄປ ນາກຝັນຕກຫັນແລ້ວໄມ້ມີທີ່ຈະຫລັບຝັນໄດ້ ກີ່ຕ້ອງເປີຍກ ເມື່ອເປັນພັນກາງນັ້ນອ່າຍ ເມື່ອຜູ້ຢ່ານວິກາරກອງລ່ັງໃຫ້ກຳກົດກິຈໃຫ້ ກີ່ຕ້ອງທຳ ເປັນຕົ້ນ

2. ການຕັດສິນໃຈເກີຍກັບອາຄຸດ ນັກບວິທາກາຮັນ ສຶກສາທັງໝາຍມັກຈະຕ້ອງຕັດສິນໃຈໃນເຮືອງທີ່ເກີຍວ່າຂອງກັບອາຄຸດເສມອ ນັ້ນຄືອ໌ ຕ້ອງວາງແພນກາລ່ວງໜ້າ ເພື່ອຮັບມືອັນດາການຮຽນຕ່າງໆ ທີ່ອາຈຈະເກີດຂຶ້ນ ເຊັ່ນ ນາກມີຄອນພົພເຂົມາອຸ່ນໃນເມື່ອງມາກ ແລະ ກີ່ຕ້ອງວາງແພນທີ່ຈະເປີດຫ້ອງເຮືອນໃຫ້ມາກຂຶ້ນເພື່ອຮັບມືອັນດາກົບເຕັກນັກເຮືອນທີ່ຈະມາສົມຄວນເຮືອນມາກກວ່າປັດ ການຕັດສິນໃຈໃນເຮືອງທີ່ອາຈຈະເກີດຂຶ້ນໃນອາຄຸດນີ້ ມີຄວາມເສີ່ງແລະຄວາມໄມ້ແນ່ນອນອູ່ໄມ້ນ້ອຍ ເນື່ອຈາກຕ້ອງອາສີຍເທັນນີ້ໃນການທຳມາຍ ຊຶ່ງການທຳມາຍນັ້ນອາຈຈະຖຸກຫຼັງກີ່ໄດ້ ນາກຄູກົດໄປ ນາກຝັດກົດໄຈຈະໄດ້

รับคำดำเนิน แต่ก็เป็นเรื่องธรรมชาติของการทำงาน เนื่องจากว่า “ผู้ที่ไม่เคยทำอะไรดันนั้น ก็คือผู้ที่ไม่เคยทำอะไรเลย” นั่นเอง

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็น การตัดสินใจเป็นเรื่องของจิตใต้สำนึก (Subconscious Mind) ที่ถึงอย่างไร ๆ ก็ต้องกระทำอยู่นั่นเอง เช่นเดียวกับที่ไม่มีใครต้องมาตัดสินใจเลยว่า ตนเองจะหายใจหรือไม่ จะนอนหรือไม่ จะรับประทานอาหารหรือไม่ ฯลฯ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติเนื่องจากความต้องการของร่างกาย แต่ในการตัดสินใจที่แท้จริงนั้น ผู้ตัดสินใจแต่ละคนจะต้อง 1) ตระหนักว่า ความต้องการในด้านใดของเขานี่จะได้รับการตอบสนอง 2) แสวงหาพฤติกรรมที่พึงพอใจ และ 3) ประเมินคุณค่าเพื่อเป็นพื้นฐานของการเลือก แล้วจึงตัดสินใจเลือก

ในการตัดสินใจทั้งหลายนั้น มักจะต้องมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งแนวทางเสมอ การตัดสินใจที่แท้จริงนั้น จะต้องกระทำจากการมีตัวเลือกอย่างน้อยสองตัวขึ้นไป ซึ่งหมายความไปถึง “การไม่ทำอะไรเลย” ด้วย และมีป้อย ๆ ที่ทางเลือกนั้นมีเพียง “ใช่” และ “ไม่ใช่” หรือ “ทำ” กับ “ไม่ทำ” เท่านั้น การตัดสินใจที่จะไม่ทำอะไรเลยนั้น บางทีก็อาจจะเป็นการตัดสินใจที่เลวที่สุด หรือดีที่สุด ก็ได้

chromatography ตัดสินใจของมนุษย์

โดยทั่วไป มนุษย์มักจะตัดสินใจในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือเป็นการผสมผสานกันระหว่างลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การลองผิดลองถูก (Trial and Error) 2) การสังเกต (Observation) 3) การอาศัยประสบการณ์ (Experiences) และ 4) การใช้วิธีการทำงานวิทยาศาสตร์ (Scientific Method)

1. การลองผิดลองถูก วิธีการนี้ง่ายที่สุด และไม่ต้องอาศัยการวางแผนอะไรเลย เพียงแต่ลองทำดู เช่น มีของสองสิ่ง ก็เลือกเอาสิ่งหนึ่ง สิ่งนั้นอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ เมื่อได้ลองแล้ว ได้ทำแล้ว เมื่อรู้ว่าผิด ก็ถือว่า “ผิดเป็นครู” แล้วลองหาวิธีการใหม่ทำต่อไปอีก เมื่อรู้ว่าทำถูกแล้ว ก็กำหนดจุดจำเอาไว้ให้ดี ว่าการกระทำที่ถูกต้องนั้น จะต้องทำอย่างไร

2. การสังเกต คนเราเมื่อประสาทสัมผัสทั้งห้า สามารถรับรู้ได้ด้วยการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ชิมรส ได้สัมผัส และบางคนมีประสาทสัมผัสที่หก ที่เรียกว่า Sixth Sense เสียง ซึ่ง ประสาทสัมผัสที่หกนี้ เป็นเครื่องมือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือมีบางสิ่งบางอย่างบอกเหตุแก่ตัวผู้ตัดสินใจ รวมกับเป็นกลางสัมภาร์ ให้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ แล้วปรากฏ

ว่า สิ่งที่กระทำลงไปนั้น ถูกต้อง หรือสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้จริง ๆ เป็นต้น ผู้ที่มีประสบการณ์สัมผัสที่หกนิ้ว นับว่าเป็นผู้มีพรสวรรค์ และมีโชคดีมากในการตัดสินใจและการดำเนินการทั้งหลายทั้งปวง

3. การอาศัยประสบการณ์ สิ่งใดที่ได้เคยกระทำมาแล้วหลาย ๆ ครั้งจนเกิดความชำนาญ แคล้วคล่อง ก็ยอมจะทำให้ตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งนั้นได้โดยสะดวกง่ายดาย ไม่ต้องจำนำกยากใจในการเลือกหรือตัดสินใจมากนัก บางครั้งอาจจะกล้ายเป็นการตัดสินใจที่สามารถกระทำได้เองโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องคิดอะไรเลยด้วยซ้ำไป

4. การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ดร. สาโรช บัวศรี อธี托อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์บริโภคคนแรก ได้เคยกล่าวไว้ว่า อริยสัจสั่นน์ เทียบกันได้กับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งสามารถพิสูจน์ความจริงได้ นับว่าแนวความคิดของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น เป็นสิ่งที่ทันสมัยมาก มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ในการตัดสินใจนั้น ผู้นำทางการศึกษาต้องดำเนินการสืบเชื่อมต่อไปกับอริยสัจสั่นน์เอง โดย 1) หาตัวปัญหา เทียบได้กับทุกๆ 2) หาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดมาจากอะไร เทียบได้กับสมุทัย 3) หาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ไขปัญหา เทียบได้กับนิเวช และ 4) ตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกที่เห็นว่า เหมาะสมที่สุดที่จะแก้ไขปัญหา เทียบได้กับมรรค การตัดสินใจโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์นี้ เป็นวิธีการที่ดีที่สุด แต่อาจจะใช้เวลามากกว่าวิธีการอื่น ๆ ออยู่บ้าง

โอกาสแห่งการตัดสินใจ

มีอยู่สามประการด้วยกัน ดังต่อไปนี้ 1) ตัดสินใจโดยกระทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 2) ตัดสินใจโดยการเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) ตัดสินใจด้วยความคิดวิเคราะห์ของตนเอง (กิตติพันธ์, 2529: 49)

1. ตัดสินใจโดยกระทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นการตัดสินใจที่กระทำไปโดยการตีความคำสั่งหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจในลักษณะนี้ อาจจะทำให้ผู้ตัดสินใจต้องประสบกับความลำบาก หากผู้บังคับบัญชาสั่งให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องในทำนองคลองธรรม หรือสั่งแล้วเมื่อผู้ตัดสินใจได้ลงมือกระทำการไปแล้ว เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้องหรือไม่น่าพึงพอใจ แล้วผู้บังคับบัญชาอาจว่า “ไม่ได้สั่ง” ดังนั้น ในบางครั้ง การรับคำสั่งด้วยว่าจะเจ็บเป็นภัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ไม่น้อยเหมือนกัน การรับคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรจึงเป็นสิ่งที่ดีกว่าอย่างแน่นอน เพราะสามารถใช้สำเนาคำสั่นน์เป็นเอกสารป้อง

กันภัยให้รอดพ้นจากการถูกกล่าวหา หรือการยื่นความผิดให้จากผู้บังคับบัญชาที่ยินดีแต่จะรับ “ขอป” และไม่ยินดีที่จะรับ “ผิด”

2. ตัดสินใจโดยการเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ที่รู้เรื่องดีที่สุดก็คือ ตัวผู้ปฏิบัติงานนั้นเอง เนื่องจากได้กระทำการกับมือ ได้เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับเรื่องนั้น ๆ สิ่งนั้น ๆ อญญาณอ มากกว่าผู้ใดทั้งสิ้น จึงสามารถทราบเรื่องราว สายสนทนาระหว่างตัวเองลึกหนาบางต่าง ๆ เป็นอย่างดี ทราบข้อดีข้อเสีย และทราบวิธีการต่าง ๆ ที่จะอุดร่องช่องให้ว่างต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดีได้ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาที่รอบคอบหั้งหด กลอนที่จะดำเนินการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ลงไป ก็มักจะปรึกษาหารือ รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนเสมอ ผลที่ได้รับก็คือ การตัดสินใจนั้นมักจะถูกต้อง เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และไม่ต้องการคอยแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจกันใหม่อญญาณอ ๆ

3. ตัดสินใจด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง โดยทั่วไป นักบริหารการศึกษา ทั้งหลายจำเป็นต้องมีคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่ง คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ก่อให้เกิดงานใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งต้องอาศัยความเป็นผู้นำองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความกล้าหาญเพียงพอที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งต่าง ๆ ที่คนทั่วไปไม่คิดหรือไม่กล้าที่จะกระทำ การเสี่ยง เช่นนี้ หากเกิดผลดีก็ดีไป แต่หากเกิดผลเสียหาย ก็จะได้รับการทำหนิตี้ียนว่า กล้าไม่เข้าเรื่อง หรือชอบลองโน่นลองนี่ แล้วเกิดผลเสียหายแก่ราชการ แต่ก็ต้องไม่ลืมว่า มีภาคีบุคคลนึง ที่ว่า “ผู้ที่ทำอะไรไม่ผิดนั้น ก็คือผู้ที่ไม่ได้ทำอะไรเลย” ระบบราชการของไทยนิยมยกย่องผู้ที่กระทำการความผิดน้อย หรือไม่ทำการเลย โดยมักจะไม่คร่ำสอนใจว่า มีผลงานที่ได้กระทำลงไว้กี่ชิ้น เป็นปริมาณเท่าใด แนวความคิดเช่นนี้ ทำให้ข้าราชการไทยส่วนใหญ่ไม่ค่อยกล้าคิด กล้าทดลอง ไม่กล้าที่จะคิดหรือแสดงความสร้างสรรค์สิ่งใดให้ปรากฏ เพราะเกรงว่า ถ้าทำไปแล้วผิด สร้างไม่ทำเสียดีกว่า เราเป็นห่วงเรื่อง “ความสมบูรณ์พร้อม” (Perfectionism) มากจนเกินไป จนแบบจะไม่กล้าทำอะไรเลย ใน การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนก็เช่นเดียวกัน มักจะมีการพิจารณาว่า ผู้ใดทำผิดน้อยครั้ง ได้สองขั้น ส่วนผู้ทำผิดหลายครั้ง ได้ขั้นเดียว โดยผู้ประเมิน แบบจะไม่ได้สนใจว่า ผู้ที่ทำผิดหลายครั้งเท่านั้น เป็นเพราะเป็นผู้มีผลงานมาก ส่วนผู้ที่ทำผิดน้อย ครั้งหรือไม่ผิดเลยนั้น อาจจะทำงานเพียงชิ้นเดียวเท่านั้นเอง ผู้นำที่มีความกล้าหาญที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้า มีชื่อเสียง แต่ก็มีโอกาสที่จะ “ดับ” ได้เช่นเดียวกัน ต้องมีการเสี่ยงอยู่บ้าง ดังนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปด้วยความคิดริเริ่มของ

ตนเอง ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงทางหนีที่ໄล ผลได้ผลเสีย ความคุ้มค่า คุ้มทุน และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ประเทศชาติในระยะยาวเป็นสำคัญด้วย

จุดประสงค์ของการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้น เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) การตัดสินใจเพื่อควบคุม 2) การตัดสินใจเพื่อจูงใจ 3) การตัดสินใจเพื่อคุณภาพ และ 4) การตัดสินใจเพื่อการฝึกฝนอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้ (เสริมตั้งตี, 2525 : 120-121):-

1. การตัดสินใจเพื่อควบคุม เพื่อให้การดำเนินการบังเกิดผลดี ผู้ตัดสินใจอาจมีคุณคิด คู่ปรึกษาร่วมให้ความเห็น และเมื่อตัดสินใจแล้วก็มีการประเมินผลการตัดสินใจนั้นด้วย เป็นการตัดสินใจเพื่อควบคุมการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลาย ๆ สิ่ง ให้อยู่ในกรอบ ในกฎเกณฑ์ ระเบียบ ประเพณีปฏิบัติ หรือควบคุมในแข่งขันปริมาณการผลิต คุณภาพของการผลิต

2. การตัดสินใจเพื่อจูงใจ เป็นการกระทำเพื่อที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มีแรงจูงใจให้สมถูกต้อง มีความพึงพอใจต่อน้ำที่การทำงานที่ปฏิบัติ มีความรักในงาน ในบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ เป็นการเริ่มสร้างสมัพันธภาพอันดึงมาระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดมีความภาคภูมิใจต่อหน้าที่การทำงาน มีวินัยในตนเอง และกระทำการทุก ๆ อย่างในหน้าที่งานของตนด้วยความเต็มใจ สมควรใจ และหมั่นตรวจสอบคุณภาพของงานที่ปฏิบัติตัวยตนเองอยู่เสมอ

3. การตัดสินใจเพื่อรักษาคุณภาพ เป็นการตัดสินใจที่มุ่งกระทำอย่างรอบคอบ ถูกต้อง มีคุณภาพ เพื่อรักษาคุณภาพของผลผลิตที่ได้ออกมานั้นให้ได้มาตรฐาน หรือสูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้เสมอ เนื่องจากซื้อเสียงของหน่วยงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัตินั้น การตัดสินใจเพื่อรักษาคุณภาพนี้ อาจจะร่วมกันตัดสินใจเป็นคณะ หรือเชิญผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นพิเศษมาให้ความเห็น หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยก็ได้

4. การตัดสินใจเพื่อการฝึกอบรม เป็นการตัดสินใจที่มุ่งพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสอนงาน (Job Instruction) เป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเตรียมให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ไว้กระทำการหน้าที่แทนตน เมื่อตนเองมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเมื่อลาออกจากงาน หรือเมื่อเกษียณอายุราชการไปแล้ว

ชนิดของการตัดสินใจ

แม้ว่าจะมีวิธีการแยกแยะการตัดสินใจอยู่หลายรายวิธีด้วยกัน ในที่นี้จะมองแต่เพียงจุดเดียวเท่านั้น ว่าเป็นการตัดสินใจที่เป็นงานประจำที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า หรือเป็นการตัดสินใจที่มิใช่เรื่องประติธรรมด้วยกัน ครั้ง การตัดสินใจจึงแยกออกได้เป็นสองอย่าง คือ 1) การตัดสินใจที่ได้มีการวางแผนโปรแกรมไว้ก่อนแล้ว และ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้วางโปรแกรมเอาไว้ล่วงหน้า (มอสลีย์และคณะ, 1989 :64):-

1. การตัดสินใจที่ได้วางโปรแกรมไว้ก่อนแล้ว เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำที่เกิดขึ้นปอย ๆ ลักษณะการตัดสินใจมักจะคล้ายคลึงหรือเหมือนกัน ผู้ตัดสินใจเพียงแต่สร้างแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการกับการตัดสินใจแบบนี้เท่านั้น ตัวอย่างเช่น จะจัดการกับครูที่มาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำอย่างไรดี หรือครูคนไหนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้าง เป็นต้น

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้วางโปรแกรมเอาไว้ล่วงหน้า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก และเนื่องจากมีตัวแปรที่แตกต่างกันไปเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงต้องการการตอบสนองที่แตกต่างกันไปในแต่ละครั้ง ซึ่งยากที่จะกำหนดแนวทางที่เป็นระบบสำหรับการจัดการกับการตัดสินใจแบบนี้ได้ ตัวอย่างเช่น จะสร้างอาคารเรียนสูงกี่ชั้น? หากโรงเรียนเกิดมีอัคคีภัย จะจัดการอย่างไร? จะพิจารณาให้เงินเดือนขึ้นสองขั้นแก่อาจารย์คนใหม่บ้าง?

ลิปแยมและโซโล (1964 :163-164) ได้แยกแยะรูปแบบของการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาไว้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ 2) การตัดสินใจจากความริเริ่มของตนเอง และ 3) การตัดสินใจเพื่อประสานความ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กระทำอยู่เป็นประจำ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องขึ้นมา หรือที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ดำเนินการ

2. การตัดสินใจจากความริเริ่มของตนเอง เป็นการตัดสินใจในคิดวิเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยความมีนิจภาพ ความคิดวิเริ่มสร้างสรรค์และอาศัยความร่วมแรงร่วมใจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Management) และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นสำคัญ

3. การตัดสินใจเพื่อปะนีปะนอม ผู้บริหารการศึกษามักต้องเผชิญกับความขัดแย้ง (Conflict) อยู่เป็นประจำ และต้องใช้ศิลป์ในการแก้ไขปัญหาอย่างปะนีปะนอม เช่นกัน เพื่อก่อนมอน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาแบบชนะ-แพ็ หรือแพ็-แพ็ นั้น หากเกิดขึ้นบ่อย ๆ ย่อมไม่เกิดผลดีใน การบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธารในการตัดสินใจให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะที่เป็นชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย เช่นฝ่ายหนึ่งได้เงิน แต่อีกฝ่ายหนึ่งได้เกียรติ หรือฝ่ายหนึ่งได้ส่องขั้น แต่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับการยกยำไปอยู่ ณ สถานที่ที่ตนพึงพอใจ เป็นต้น การตัดสินใจที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงชนะ ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เช่นนี้ จะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความพึงพอใจในงานสูง และยินดี เต็มใจที่จะร่วมกันทำงานในระยะเวลาอันยาวนาน ต่อไปได้อย่างมีความสุข

สวนบาร์ทอลและมาრติน ได้จำแนกว่า การตัดสินใจชนิดต่าง ๆ ที่นักตัดสินใจจะต้องเผชิญนั้น มีอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) วิกฤตภารณ์ (Crisis) 2) เนตุภารณ์ที่ไม่ใช่วิกฤตภารณ์ (Noncrisis) และ 3) โอกาส (Opportunity) (บาร์ทอลและมารติน, 1991 :262) :-

1. วิกฤตภารณ์ เป็นความยุ่งยากที่หนักหนาสาหัสชนิดที่จะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างปัจจุบันทันด่วน ให้ทันต่อเนตุภารณ์ ด้วยร่วง เช่น วิกฤตภารณ์ลดค่าเงินบาท หรือการที่เมืองโภเบ ประเทศญี่ปุ่นเกิดมีแผ่นดินไหวเมื่อปี 2538 แล้วทำให้ผู้คนล้มตายไปกว่าห้าพันคน และรัฐบาลญี่ปุ่นต้องทุ่มเงินจำนวนมากเพื่อบูรณะเมืองนั้นขึ้นมาใหม่ หรือจากการที่ผู้คนลินดาที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่จังหวัดต่าง ๆ ตามชายฝั่งทะเลของไทย ที่ทางการต้องออกประกาศให้ความช่วยเหลือเป็นการด่วน หรือการที่มีสัดอากาศจีเครื่องบิน และเรียกร้องให้มีการปล่อยนักโทษเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนตัวประกัน ฯลฯ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตภารณ์นี้ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของนักปฏิบัติการ อาศัยความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวเป็นอย่างยิ่งของนักตัดสินใจ และเป็นการปฏิบัติการเฉพาะกิจที่รวมเอาทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่เชี่ยวชาญในงานหลาย ๆ ด้านมาร่วมกันปฏิบัติงานนั้น เมื่อเสร็จแล้วทีมงานนั้นก็ถลายตัวไป

2. เนตุภารณ์ที่ไม่ใช่วิกฤตภารณ์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติ ที่ต้องการการแก้ไขเช่นเดียวกัน แต่ไม่รีบด่วนมากนัก เนื่องจากไม่มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรีบด่วนเช่นบพลัน แต่สามารถทำแบบค่อยเป็นค่อยไปได้ การตัดสินใจส่วนมากที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำนั้น มักจะเน้นหนักที่ปัญหาที่ไม่ใช่วิกฤตภารณ์เป็นส่วนใหญ่ ด้วยร่วง เช่น การวางแผน

โครงการพัฒนาโรงเรียนในระยะเวลา 5 ปี การตัดสินใจให้นักเรียนฝึกทดลองดัง述ที่จำลองขึ้นมาในโรงเรียน เพื่อเรียนรู้การดำเนินธุรกิจแบบมีประสบการณ์ตรง การทดลองปลูกผักไว้สารพิชในสวนครัวของโรงเรียนเพื่อโครงการอาหารกลางวันของนักเรียน ฯลฯ

3. โอกาส ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องโอกาส เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีศักยภาพที่จะได้มีกำไรหรือไม่ข้อได้เปรียบ หากกระทำการลงทุนอย่างทันทีทันใดเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสมเปิดให้ โอกาสนี้มักจะเกี่ยวข้องกับความคิดใหม่ ๆ ทิศทางหรือแนวทางใหม่ ๆ อันได้แก่นวัตกรรมใหม่ ๆ นั้นเอง ตัวอย่างเช่น เมื่อวิทยาลัยครุภัณฑ์ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นสถาบันราชภัฏ ก็ทำให้สถานศึกษาในกลุ่มนี้มีโอกาสสามารถยิ่งขึ้นในการเปิดสอนในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ผู้บริหารการศึกษาของสถาบันนี้ ซึ่งแต่เดิมเรียกว่า อธิการ ก็ได้วัดการเรียกชื่อใหม่ว่า “อธิการบดี” อธิบดีกรรมการฝึกหัดครุภัณฑ์ ต้องมีตำแหน่งใหม่เป็น “เลขานิการสถาบันราชภัฏ” เมื่อมีโอกาสที่ดีเปิดให้เช่นนี้ ผู้บริหารการศึกษาของสถาบันนี้ก็ต้องรับดำเนินการให้ได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น และขยายโอกาสทางการศึกษาออกไปให้แก่นักศึกษา ให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

การตัดสินใจกับการแก้ไขปัญหา

ผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถ ต้องสามารถที่จะระบุปัญหา วิเคราะห์ความซับซ้อนของปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่าง “เจาะลึก” และ “แก้ไขปัญหา” ให้สำเร็จโดยการค้นหาต้นตอ สาเหตุของปัญหาให้พบ แต่การเน้นหนักไปที่ตัวปัญหามากเกินไป อาจจะกีดขวาง ขัดขวางโอกาสที่จะระบุและวิเคราะห์ปัญหาไปเสียก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้น การแก้ไขปัญหานั้นเป็นเพียงการทำจัดหรือการทำให้สถานการณ์ที่เป็นอยู่แล้วนั้นกลับเป็นกลางขึ้นเท่านั้นเอง กล่าวให้ชัดยิ่งขึ้นก็คือ ความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหานั้น มาจากการแสวงหาและระบุโอกาส ตระหนักรถึงอารมณ์ ความต้องการ และแรงจูงใจของบุคคลทั้งหลาย และวิเคราะห์หาแนวทางที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในบรรดาคนส่วนมากเหล่านั้น ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของโอกาสในการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาในระดับผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ 1) กำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน 2) คิดค้นหาแนวทางในการซ้อมบำรุงอุปกรณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน และ 3) พัฒนาเทคนิค แนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ

วิธีการตัดสินใจ

กระบวนการของวิธีการตัดสินใจนั้น มีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) ให้คำนิยาม แนวคิดหรือปัญหา 2) พัฒนาทางเลือก 3) รวบรวม ตีความ และประเมินคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ 4) เลือกทางเลือกที่นิยมชอบ 5) นำเอกสารตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ และ 6) ติดตามผล ประเมิน แก้ไข และปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (หากจำเป็น) (มอสสิลีและคณะ, 1989: 66-67):-

1. ให้คำนิยามแนวคิดหรือปัญหา ปีเตอร์ ดรากเกอร์ ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการนิยามแนวคิดหรือปัญหาได้อย่างถูกต้องเสียก่อน กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเขียนภารกษาที่ถูกต้องสำหรับปัญหาที่ผิดนั้น ก็เฉพาะ ๆ กันกับการเขียนภารกษาที่ผิดสำหรับปัญหาที่ถูกต้องนั้นเอง แต่การที่จะทราบว่า ตัวปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่ตรงไหนนั้น มิใช่เรื่องง่าย ๆ เลย รวมทั้งการที่จะรู้ว่า โอกาสที่ดีที่สุดในการแสวงหาปัญหานั้นอยู่ที่ใด ก็เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากที่สุดเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อเป็นไข้ อาการของโครค อันได้แก่ การติดเชื้อ หรือสภาพความอ่อนแอของร่างกาย เป็นสาเหตุสำคัญ ในฐานะผู้บริหารการศึกษา ท่านควรจะทราบว่า การที่ครูอาจารย์ เจ้าน้ำที่มีขวัญและกำลังใจที่ตกต่ำ มีอัตราการลาออกจากงานสูง มีการขอຍั่ยตนเองไปทำงานที่อื่นบ่อย ๆ มีการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์เป็นจำนวนมากมาก มีความสูญเสียมาก และประสิทธิภาพในการเรียนการสอนตกต่ำลงนั้น มิใช่ปัญหาที่แท้จริง สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น เป็นอาการหรือสมมุตฐานของปัญหาที่แท้จริงต่างหาก

ขั้น 1	ขั้น 2	ขั้น 3	ขั้น 4	ขั้น 5	ขั้น 6
นิยามแนวคิด ปัญหาที่จะต้อง ดำเนินการ	พัฒนาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหา	รวบรวม ตีความ ประเมินข้อมูล ต่าง ๆ	เลือกทางเลือก ที่เหมาะสม	ตัดสินใจ ประเมิน เปลี่ยนแปลง (หากจำเป็น)	ติดตามผล แก้ไข

ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการตัดสินใจ (มอสสิลีและคณะ, 1989: 67)

2. พัฒนาทางเลือก การพัฒนาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาหรือทางที่ดี เปรียบเทียบกับโอกาสที่เกิดขึ้น ทางเลือกนั้น เป็นการกระทำที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยทำให้เกิดความพึงพอใจหรือสามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยปกติแล้ว ผู้ตัดสินใจมักจะมีทางเลือกหลาย ๆ ทางด้วยกัน โดยที่เข้าสามารถระบุหรือพัฒนาทางเลือกเหล่านั้นขึ้นมาได้ การเลือกทางเลือกแต่เพียงสอง

สามทาง ย่อมจะทำได้ยากกว่าการเลือกที่มีอยู่มากหลายแนวทางด้วยกัน ดังนั้น พึงลดทางเลือกให้เหลือน้อยที่สุด หรือเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น และพึงตระหนักไว้เสมอว่า หากทางเลือกมีจำกัดมากจนเกินไปแล้ว ก็อาจจะไม่มีทางเลือกใดเลยที่นำความพึงพอใจให้

ในกรณีที่จะต้องมีทางเลือกที่สร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา การพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ จะสะดวกมากขึ้น หากใช้หลักสี่ประการของการระดมสมอง เข้ามาช่วย ดังนี้ (บาร์ทอลและมาเรตติน, 1989 : 270):-

2.1 ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นในขณะที่กำลังเสนอแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา เพราะการกระทำเช่นนี้ เป็นการทำให้ความพยายามที่จะคิดต้องสะ度过หุดลงไป การยกป้ายก้มกจะถูกขัดจังหวะ และบางครองอาจจะเลิกที่จะคิดหรือเสนอความเห็นไปโดยเมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์

2.2 ปล่อยให้การแสดงความคิดลืนไหหลอกมาอย่างเต็มที่ เมื่อว่าจะมี บางคนเสนอความคิดแปลก ๆ หรืออาจจะเป็นความคิดที่บุคคลอื่นมองไปว่า เป็นความคิดที่ไม่มีทางที่จะเป็นไปได้ หรือไม่สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ ก็ไม่ควรขัดขวาง แต่ควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้แต่ละคนคิดได้อย่างอิสระเสรี ต่างคนต่างเสนอแนวทางของตน เพราะความคิดต่าง ๆ เหล่านั้นอาจจะจุดประกายให้เกิดความคิดอย่างอื่นที่ดี ๆ ขึ้นมาอีกด้วย

2.3 เสนอความคิดต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การแสดงความคิดเห็นของมาอย่างกว้างขวาง ทำให้มีความเป็นไปได้อย่างมากกว่า ความคิดบางส่วนความคิดบางอย่างอาจจะเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพก็ได้

2.4 รวมເຂົາຄວາມคິດຕ່າງໆ ທີ່ຖູກນຳມາເສັນອັນ ນາປັບປຸງແກ້ໄຂໃນສໍາຄວາມສມູນຮົນຖືກຕ້ອງ ຄວາມคິດທີ່ດີທີ່ສຸດນັ້ນ ມັກຈະເກີດຂຶ້ນມາຈາກການນຳເອາຂ້ອເສັນອໜາຍໆ ທີ່ຂ້ອມາຮັມກັນ ແລ້ວແກ້ໄຂ ດັດແປລ່ງ ປັບປຸງໃຫ້ເໝາະສນ

3. รวบรวม ตີຄວາມ ແລະປະເມີນຄຸນຄ່າຂອງຂ້ອມຸລດ່າງໆ ເກີຍກັບທາງເລືອກຕ່າງໆ โดยปกติມีແລ້งໜ້າວສາງຂ້ອມຸລມາກມາຍຫລາຍແລ້ງທີ່ຈະສາມາດເກີບຮວບຮາມມາເພື່ອປະກອບການຕັດສິນໃຈ ບາງຄັ້ງ ຮະເປີບ ກຽງເກີນ໌ ນໂຍບາຍແລະກະບວນກາຮ ກີ່ໃຫ້ຂ້ອມຸລມາກເພີ່ງພອແລ້ວ ທີ່ຈິງແລ້ວ ເອກສາງເຫັນໜ້າຈະຫຼັບໃນການຕັດສິນໃຈເທົ່ານັ້ນກີ່ໄປ ໄນເຫັນນັ້ນກີ່ສາມາດຮັ້ນແນະໄດ້ວ່າ ຜູ້ບໍລິຫາກກາຮສີກົກຊາຄວາຈະຕັດສິນໃຈຢ່າງໄວ ສ່ວນຂ້ອມຸລອື່ນໆ ນັ້ນ ອາຈະໄດ້ແກ່

ประสบการณ์ของผู้บริหารการศึกษาเอง บันทึก ประวัติ และรายงานต่าง ๆ ที่มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

4. ทางเลือกที่นิยมชอบ ในขั้นตอนที่สาม ผู้บริหารการศึกษาคิดอย่างมีเหตุผลเกี่ยวกับทางเลือกด้วย ๆ ที่มีอยู่ พิจารณาอย่างรอบคอบว่า ทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด เมื่อมองทางเลือกที่เหมาะสมใจนั้นในแง่ของความถูกต้องตรงตามเป้าประสงค์ ถูกศึกษาร่วม และเป็นไปตามธรรมเนียมปฏิบัติได้แล้ว ก็ตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้น วิธีการเลือกที่เหมาะสมหรือเหมาะสมที่สุดนี้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้เป็นอย่างดีในการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 4.1) การวิเคราะห์ต้นทุน/กำไร 4.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4.3) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 4.4) การวิเคราะห์คุณภาพ 4.5) การวิเคราะห์ต้นทุน และ 4.6) การตัดสินใจกลับมาใช้ข้อมูลใหม่ (บาร์ทอลและมาเรตติน, 1991: 269)

4.1 การวิเคราะห์ต้นทุน/กำไร เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน/กำไร โดยประมาณการว่า และทางเลือกจะต้องลงทุนในด้านคน ทรัพยากร และเงินทองไปเท่าไร และประเมินผลที่จะได้รับ ในที่สุด ก็พิจารณาสองทางเลือก และเลือกเอาทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าที่สุด ในเมื่ออัตราของกำไรต่อต้นทุนนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจมากกว่าทางเลือกอื่น ๆ

4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ความเสี่ยงที่จะพ่ายแพ้ เสียเบริญ ได้รับมาดเจ็บ สูญเสีย หรือขาดทุนนั้น เป็นราก柢ทodor อันเกิดจากการตัดสินใจทั้งสิ้น แต่นักวิจัยชัยสั่งการที่ชาญฉลาด จะพยายามลดความเสี่ยงลงให้เหลือน้อยที่สุด ด้วยการทำนายผลลัพธ์ที่จะได้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และพิจารณาถึงดัวแปรต่าง ๆ ที่มีส่วนเข้ามายังด้วย

4.3 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ เป็นการพิจารณาดูว่า ทางเลือกนั้นสามารถที่จะประสบความสำเร็จภายในข้อจำกัดที่มีอยู่ขององค์กรได้หรือไม่ เช่น มีเวลาเพียงพอหรือไม่ มีงบประมาณเพียงพอหรือไม่ มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพียงพอหรือไม่ และนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นอำนวยให้หรือไม่ เป็นต้น ทางเลือกใดที่ไม่เข้าข่ายอยู่ในข้อจำกัดต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วนี้ ก็จะต้องถูกตัดออกไปจากการพิจารณา

4.4 การวิเคราะห์คุณภาพ เกณฑ์ด้านคุณภาพนี้ หมายรวมถึง ความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงพอหรือไม่ เมื่อเลือกปฏิบัติแล้วจะทำให้

ได้รับผลงานที่มีคุณภาพดีเพียงพอหรือไม่
บางส่วนก็จะถูกตัดออกไปจากการพิจารณา

สำหรับทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้แต่เพียง

4.5 การวิเคราะห์ต้นทุน เกณฑ์ด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายนี้ เกี่ยวข้องกับระดับของทรัพยากรและการที่ทางเลือกนั้นมีผลกระทบซึ่งกันและกันในกระบวนการที่ไม่เป็นที่พึงประเมินหรือไม่ คำว่า “ต้นทุน” ที่ใช้ ณ ที่นี่ เป็นคำกราบๆ เพื่อรวมเอาค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินโดยตรง และรวมเอาเรื่องที่ไม่สามารถแตะต้องได้บางเรื่อง เช่น การตอบโต้อุบัติเหตุรุนแรงจากคุ้มครองมาคิดเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนด้วย

4.6 การตัดสินใจกลับมาใช้ของเดิม สำหรับเกณฑ์ตัวนี้ หมายความว่า เมื่อได้ตัดสินใจไปแล้ว และปรากฏว่า การตัดสินใจนั้นไม่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ตัดสินใจก็สามารถที่จะกลับเปลี่ยนการตัดสินใจนั้น โดยกลับมาใช้ของเดิมที่ดีกว่าของใหม่ได้ ตัวอย่างเช่น ในปี 1985 เมื่อบริษัทโคลาโคลาในประเทศสหรัฐอเมริกา ประสบความยุ่งยากในการนำเข้าโค้กสูตรใหม่เข้ามาขาย ประชาชนไม่ให้ความนิยมเลย ทางบริษัทฯ จึงหันกลับมาผลิต “โค้กสูตรเดิม” ขายต่อไปอีก และปรากฏว่าขายดีกว่าเดิมเป็นอันมาก

5. นำเอกสารตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้น มีได้หลายดงดงที่การเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดจากบรรดาทางเลือกที่มีอยู่เท่านั้น แต่จะต้องนำเอกสารของ การตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลด้วย นี่เป็นส่วนที่ยากมากของกระบวนการตัดสินใจ เพราะผู้บริหารการศึกษาอาจต้องเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่พึงประเมิน หรือต้องเผชิญหน้ากับบุคคลบางคนที่ไม่พึงพอใจต่อทางเลือกนั้น

6. การติดตามผล ประเมิน และแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (หากจำเป็น) นี่เป็นขั้นตอนสุดท้ายแห่งกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุมของการจัดการ และเป็นการตัดสินด้วยว่า การนำเอกสารการตัดสินใจไปปฏิบัตินั้น ดำเนินไปโดยราบรื่นหรือประสบผลดีมากน้อยเพียงไร หากไม่เป็นผลดี และหากการตัดสินใจนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปรับปรุงได้ ก็ควรจะกระทำ แต่หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้อีกแล้ว ก็ต้องมีความแน่นเพียงพอที่จะยืนหยัดดำเนินการต่อไปจนกว่าภารกิจนั้นจะแล้วเสร็จ

องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ

(มอสลีย์และคณะ, 1991 :70-72)

การกล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นเรื่องง่าย แต่การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชาคนนั้นยากยิ่งกว่า เพราะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย ดังต่อไปนี้ :-

1. การตัดสินใจควรกระทำโดยบุคคลที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้มีอำนาจหน้าที่และมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น ที่ควรจะมีสิทธิในการตัดสินใจ โดยเฉพาะจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเพียงพอเสียก่อน

2. การตัดสินใจนั้นควรมุ่งไปที่เป้าประสงค์ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าประสงค์ขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ หากการตัดสินใจนั้นไม่ได้ช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ ก็จะต้องทบทวนการตัดสินใจนั้นให้ดีเสียก่อน

3. หนทางเลือกเพียงอย่างเดียวัน罣罣จะไม่มีเลย ปัญหาขององค์กรส่วนมากนั้นสามารถแก้ไขได้หลายทางด้วยกัน ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดจะจึงนั้นอยู่กับว่า ท่านมองว่าองค์ประกอบด้านใดสำคัญที่สุด และให้น้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบนั้น ๆ มากน้อยเพียงไร

4. ต้องพิจารณาความรู้สึกของคนทั้งหลายด้วย คนเราทุกคนชอบคือต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเห็นว่าของเดิมดีอยู่แล้ว ไม่อยากเสี่ยงกับของใหม่ ไม่อยากทำงานที่ยากกว่าหรือหนักกว่าเดิม คนส่วนมากจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อเห็นผลประโยชน์ของการตัดสินใจนำเข้าอุปกรณ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ ฉันจะทำให้เขามีรายได้มีสถานภาพหรือตำแหน่งงานสูงขึ้น ได้รับการยกย่องสรรเสริญ หรือได้รับความສเดอกสนใจการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5. การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยเวลาและความพยายามอย่างมาก ไม่มีการตัดสินใจเรื่องใดที่ง่ายหากับกดปุ่มรีโมทคอนโทรล ในการตัดสินใจทั้งหลาย ผู้ตัดสินใจจะต้องอุทิศแรงกาย แรงใจ และสละเวลาให้กับภารกิจนั้นอย่างมากมาย ในบางครั้ง การตัดสินใจที่กระทำไปด้วยความเหนื่อยล้า หรือเบื่อหน่ายเต็มที่ก็ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายได้

6. การตัดสินใจนั้น สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการมั่น

ฝึกฝนบ่อย ๆ

กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจจะเกิดขึ้นได้จาก การมั่นฝึกฝน หมั่นทดลองปฏิบัติบ่อย ๆ ยิ่งมีโอกาสได้ฝึกตัดสินใจบ่อยมากเที่ยงไว ก็จะยิ่งมีทักษะในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้นเพียงนั้น

7. การตัดสินใจอาจจะไม่ได้ทำความพึงพอใจให้กับทุกคน การตัดสิน

ในส่วนมากไม่สามารถทำให้ทุกคนพึงพอใจได้ ความท้าทายที่ผู้บริหารการศึกษาประสบก็คือ การอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ และพยายามให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลนั้น หรือกลุ่มบุคคลนั้น ที่ไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น ให้มากที่สุด

8. การตัดสินใจนั้นเป็นการเริ่มต้นของปฏิกริยาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นตามมา

เป็นลูกโซ่

หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กรเดียวกัน ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อกันไม่ในทางใดทางหนึ่ง ดังนั้น เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ผลของการตัดสินใจนั้นย่อมจะไปกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

การปรับปรุงการตัดสินใจ

ในการมุ่งปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารการศึกษาควรจะเข้าใจว่า โดยพื้นฐานแล้ว การตัดสินใจนั้นมาจากอะไร และใช้เทคนิคอะไรบ้างในการตัดสินใจนั้น พื้นฐานของการตัดสินใจเป็นสิ่งอ้างอิงว่า “ได้ตัดสินใจเลือกอย่างไหน ส่วนเทคนิคนั้น เป็นวิธีการที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อฐานของการตัดสินใจที่ใช้กันบ่อยที่สุดได้แก่ 1) อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง 2) การศึกษา 3) ประสบการณ์ 4) ความหยั่งรู้ 5) ทัศนคติในการทำงาน ซึ่งจากประสบการณ์ในเชิงปฏิบัตินั้น ไม่มีพื้นฐานด้านใดเหมาะสมที่สุดให้เลือกในบรรดาตัวเลือกต่าง ๆ เนื่านี้ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาต้องเลือกเอาสิ่งที่เหมาะสมที่สุดสำหรับเขากำเนิดสถานการณ์ (มอสลีย์และคณะ, 2532: 74-76)

1. อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจส่วนมาก จะทำไปตามตำแหน่งหน้าที่ งานของผู้ตัดสินใจนั้น ที่จริงแล้ว วิธีการนี้นิยมใช้กันมากที่สุด การตัดสินใจเท่านี้เป็นการยืนยันกลยุทธ์ นโยบาย และกระบวนการขององค์กร เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นทางการ

2. ประสบการณ์ เราคาดูและเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ในรูปของแนวคิด และความคิดที่เรามีความคุ้นเคยอยู่แล้ว ประสบการณ์ช่วยชี้แนะแนวทางสำหรับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

ดังนั้น พื้นฐานนี้จะให้ความรู้ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าอย่างเพียงพอว่า “ได้มีการทำอะไรไปแล้วในอดีต และผลของการตัดสินใจนั้นจะออกมาในรูปแบบใด

3. ข้อเท็จจริง การอภิปรายส่วนมากเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจ กล่าวว่า “ควรจะขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่มีอยู่” เพราะการมีข้อมูลที่มากเพียงพอแก่การตัดสินใจนั้น ทำให้การตัดสินใจนั้นดูเข้มแข็ง สมเหตุสมผล และเหมาะสม แต่การมีข้อมูลอยู่ก็อาจจะสายเกินไป หรือการปล่อยภารกิจนั้นไว้นาน ๆ เพื่อรอข้อมูลก็จะเป็นการสิ้นเปลืองเงินไปอีกด้วย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องแยกแยะข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบที่สุด ยิ่งกว่านั้น ข้อมูลบางส่วนอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ ข้อมูลบางส่วนอาจจะเป็นเพียงความเห็น หรือความเชื่อของบุคคลบางคนเท่านั้นเอง

4. ความหมาย การตัดสินใจอาจจะกระทำไปเพราะจิตให้สำนึกรับเกิดจากภูมิหลังด้านวัฒนธรรม การศึกษา และการฝึกอบรม เช่นเดียวกับความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ ทัศนคติของการ “ทำตามนาย” การตัดสินใจบางอย่างก็เป็นการกระทำที่ผู้อื่นได้ตัดสินใจไปแล้ว บางที่เรียกว่าเป็น “สัญชาตญาณกลุ่ม” และขึ้นอยู่กับข้อสันนิษฐานว่า คนอื่นรู้เรื่องนั้นดีกว่าตนเอง

ขอเรน ยูริส ได้แยกແยະขั้นตอนในการตัดสินใจ ออกเป็น 6 ขั้นด้วยกันดังต่อไปนี้
1) วิเคราะห์และระบุสถานการณ์ 2) พัฒนาทางเลือก 3) เปรียบเทียบทางเลือก 4) ให้น้ำหนักความเสี่ยง 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 6) ดำเนินการ (ยูริส, 1976 :67-69)

1. วิเคราะห์และระบุสถานการณ์ ด้วยการแยกแยะให้ได้ก่อนว่า พยายามจะแก้ไขปัญหาอะไร ซึ่งบางที่ก็เป็นเรื่องง่าย ๆ เช่น อาจมีตำแหน่งงานว่างอยู่หนึ่งตำแหน่ง และต้องการเลื่อนผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งจากที่มีอยู่สองสามคนที่มีขีดความสามารถที่จะดำรงตำแหน่งนั้นได้ขึ้นไปรับตำแหน่งนั้น ท่านต้องตัดสินใจและเลือกบุคคลคนหนึ่งขึ้นมาให้ได้ อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ เหตุการณ์ไม่ได้ชัดเจนเช่นนี้ เช่น การปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ก่อนที่จะแก้ไขสถานการณ์นั้น ก็จะต้องพิเคราะห์สถานการณ์นั้นเสียก่อน โดยการค้นหาให้ได้ว่า เกิดความผิดพลาดบกพร่องอะไรขึ้น และทำไม่เจิงเกิดมีความผิดพลาดเช่นที่ว่ามีน้ำได้

2. พัฒนาทางเลือก 在การตัดสินใจทุกครั้ง จะต้องมีทางเลือกให้เลือกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าสองทางเสมอ เช่น จะดำเนินการหรือไม่ จะซื้อหรือไม่ จะทำหรือไม่ จะรับหรือไม่

สมมติว่า มีตำแหน่งบริหารว่างลงหนึ่งตำแหน่ง ผู้บริหารการศึกษา ก็อาจจะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ :-

- ก) ปล่อยให้ตำแหน่งนั้นว่างอยู่ เช่นนั้น
- ข) จ้างนักบริหารจากภายนอกเข้ามารับตำแหน่งนั้นแทน
- ค) เลื่อนผู้ที่คุ้นเคยกับหน้าที่งานนั้นมากที่สุดหรือได้รับการพิจารณาว่าเหมาะสมที่สุดขึ้นมา
- ง) จัดทำแบบทดสอบเพื่อเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นมากที่สุด
- จ) ตามหาผู้อาสาสมัครที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น

3. เปรียบเทียบทางเลือก

ทางเลือกแต่ละทางล้วนมีข้อได้เปรียบและ

เสียเปรียบ มีนโยบายเกินที่จะมีทางเลือกที่สมบูรณ์พร้อมชนิดที่หาที่ติมิได้ ทางเลือกที่ท่านชื่นชอบมากที่สุดนั้น อาจจะมีราคาแพงที่สุด หรืออาจจะไม่มีกำลังคนมากเพียงพอที่จะปฏิบัติก็ได้ เมื่อการตัดสินใจมีความสำคัญมากเช่นนี้ จึงจำเป็นอยู่่องที่ต้องใช้เวลาให้มากสักหน่อยในการใช้วิจารณญาณแยกแยะและเปรียบเทียบทางเลือกในแต่ละทาง เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจนั้น ไปมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ อีกมาก และอาจจะส่งผลในระยะยาวต่อประเทศ ต่อบุคคลเป็นจำนวนมากได้

4. ชั้นนำนักความเสี่ยง

ในการพิจารณาทางเลือกแต่ละทางนั้น จะ

ต้องคิดและประเมินความเสี่ยงในการดำเนินการตามทางเลือกนั้นด้วย ในเมื่อไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์พร้อมเพียงพอที่จะนำมาพิจารณาเพื่อการตัดสินใจนั้น ในการให้นำนักความเสี่ยงนี้ อาจจะใช้ระบบร้อยละ หรือระบบการให้นำนักอย่างอื่น เช่น ประเมินอัตราความเสี่ยงระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

หากดำเนินการในขั้นตอนที่ส่อไปยังรอบคอบ

ระมัดระวังที่สุดแล้ว ผลที่ได้รับก็ย่อมจะเห็นได้ชัดเจน แต่ก็ยังมีความเป็นไปได้อย่างอื่นที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก เช่น :-

5.1 ไม่มีทางเลือกใดเลยที่พึงประถนา

ทางเลือกทุกอย่างล้วน

แต่มีความเสี่ยงสูงมากจนไม่อยากที่จะดำเนินการ

5.2 รวมເຂາສອງທາງເລືອກ (ຫີ່ອນາກກວ່າ) ເຂົ້າດ້ວຍກັນ ໃນບາງ

ກຣານີ ອາຈະພບວ່າໄມ້ມີທາງເລືອກໄດ້ສາມາດຕອບສູນອອກຄວາມຕ້ອງກາຣໄດ້ ຈຶ່ງອາຈະຮວມເຂາສອງທາງເລືອກ (ຫີ່ອນາກກວ່ານັ້ນ) ເຂົ້າດ້ວຍກັນ ເພື່ອຄວາມເໝາະສົມ

5.3 ອົງປະກອບດ້ານທຽບຢາກອາຈະທຳໃຫ້ກາຣຕັດສິນໃຈຕ້ອງເບື່ອນເປົ້າ ທາງເລືອກ ກ. ອາຈະມີໜ້າໂດຍເປົ່າປະກົດທາງເລືອກ ຂ. ໃນກາຣທຳມາທາງເລືອກ ພ. ອາຈະຕ້ອງມີເຄື່ອງມືອື່ນເພື່ອປະຫຍດເລາດ ຮີ້ວີຈະຕ້ອງມີຜູ້ປົງປົກຕິດານທີ່ມີຄວາມໝໍາໝັ້ນໃນເຮືອນັ້ນ ພ. ເປັນອ່າຍ່າຍິ່ງຈະສາມາດກະຮຸກທຳໄດ້ ເຊັ່ນນີ້ເປັນດັນ

6. ລົມມືອປົງປົກຕິ ເນື່ອໄດ້ຕັດສິນໃຈແລ້ວ ກີ່ຕ້ອງລົມມືອທຳ ຜູ້ບວງຫາກກາຣສຶກໝາ ຈະຕ້ອງມອບໝາຍງານໃໝ່ໄດ້ບັນຍັບບຸນຍັບໄປປົງປົກຕິ ຈັດສຽງທຽບຢາກເພື່ອກາຣທຳມານັ້ນໃໝ່ ສໍາເຮົາຈຸລຸ່ວງ ກາຣຕັດສິນໃຈທີ່ມີພັ້ນ ມີຈຸດປະສົງຄົກທີ່ຂັດເຈນ ມີຜູ້ປົງປົກຕິດານທີ່ມີຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ຈະທຳໃຫ້ເກີດຜລັກທີ່ນາພຶ່ງພອໃຈ ສິ່ງຈະຕ້ອງເຮັມຕັ້ງດ້ວຍກາຣຕິດຕ່ອສູ່ສາງ ດ້ວຍທອດຂ້ອມຸລສູ້ຜູ້ປົງປົກຕິ ທານອ່າຍ່າຍິ່ງຂັດເຈນ ເສັ່ນສ້າງຂວັງແລກກຳລັງໃຈແກ່ຜູ້ປົງປົກຕິດານນັ້ນອ່າຍ່າຍິ່ງເຕີມທີ່ ເນື່ອງຈາກສໍາເຮົາແລ້ວ ກີ່ຕ້ອງມີກາຣຕິດຕາມ ປະເມີນພລງານທີ່ປົງປົກຕິນັ້ນ ແລະພົຈາຮານາທາທາງປຽບປຸງແກ້ໄຂໃຫ້ຍິ່ງ ພ. ຂຶ້ນໄປ

ກາຣມີສ່ວນຮ່ວມໃນກາຣຕັດສິນໃຈ

(Participation in Decion Making)

ກາຣບວງຫາກສັນຍາໃໝ່ນັ້ນ ມຸ່ນັ້ນທີ່ຈະໃໝ່ຜູ້ໄດ້ບັນຍັບບຸນຍັບໄປປົງປົກຕິສ່ວນຮ່ວມໃນ ກາຣປົງປົກຕິດານອ່າຍ່າຍໃກລື້ຂີດ ນັກຈິດວິທີຍາອຸດສານກຽມທັງໝາຍໄດ້ຄົນພບວ່າ ໃນກາຣປົງປົກຕິດານໃດ ພ. ກີ່ຕາມ ສາກຜູ້ປົງປົກຕິດານໄດ້ມີໂຄກສະບັບທຽບຈຸດປະສົງຄົກ ເປົ່າໝາຍ ນໂຍບາຍ ແລະໄດ້ມີສ່ວນຮ່ວມ ແສດງຄວາມຕິດເຫັນໃນກາຣຮ່ວມຕັ້ງຈຸດປະສົງຄົກ ເປົ່າໝາຍ ແລະນໂຍບາຍເຫັນດີ່ວ່າ ເຂົ້າກີ່ຈະມີ ຄວາມຮູ້ສຶກຮ່ວມວ່າ ຕານເອງມີຄວາມສໍາຄັນໃນກາຣແສດງຄວາມຕິດເຫັນເພື່ອປະກອບກາຣຕັດສິນໃຈດ້ວຍ ຍ່ອມຈະເປັນຜລີໃນກາຣບວງຫາກ ເນື່ອງຈາກເປັນກາຣສ້າງຄວາມພຶ່ງພອໃຈໃໝ່ແກ່ຜູ້ປົງປົກຕິດານ ສັງ ເສັ່ນໃຫ້ໄດ້ຮັບຄວາມຮ່ວມມືອ່ວນໃຈຈາກຜູ້ປົງປົກຕິດານມາກກວ່າວິທີກາຣທຳການອ່າຍ່າຍິ່ນ ພ.

Nancy Brubaker Sorenson ແ່າໆມໍາກິທຍາລ້ຽນທ່ານ໌ ສຫວຼືອເມັງກີກາ ໄດ້ທຳກິທຍານິພນ໌ ປຣິຖຸຍາເອກເວົ້ອງ Participative Decision-Making in Public Schools : The Effects of Structural and Process Properties on the Decision Equilibrium in Four Decision Content Domains. ເນື່ອປີ 1991 ມີເນື້ອຄວາມໂດຍຍ່ອງວ່າ ກາຣມີສ່ວນຮ່ວມໃນກາຣຕັດສິນໃຈມັກຈະເພີ່ມຄວາມພຶ່ງພອໃຈໃໝ່ແກ່ຄຽງຈາຈາຍ ແຕ່ ຄວາມພຶ່ງພອໃຈນັ້ນ ສາມາດທີ່ຈະອູ່ປັນແນ້ອຫາຂອງກາຣຕັດສິນໃຈໄດ້ມາກພອ ພ. ກັນກັນອົງປະກອບ

ด้านโครงสร้างและกระบวนการ ในการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนทั้งหลาย มีลักษณะหนึ่งที่เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในแบบของปริมาณของความประณาน่าที่จะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กับการที่ได้มีโอกาสเมื่อส่วนร่วมในการตัดสินใจจริง ๆ จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อใดก็ตามที่ความประณาน่าที่จะได้มีส่วนร่วมและการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจริง ๆ นั้นมีเท่ากัน ก็เรียกว่า อยู่ในภาวะสมดุล ส่วนคุณค่าในแบบและแหล่งของการตัดสินใจที่สมดุลนั้น อยู่ที่การตัดสินใจที่เกินความต้องการของตนเอง และการตัดสินใจที่พร่องไปจากความต้องการของตนเอง การศึกษานี้พิจารณาระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และระยะเวลาแห่งการตัดสินใจ โดยมีรูปแบบของโครงสร้าง 6 อย่าง ได้แก่ 1) การตัดสินใจอย่างเป็นทางการ 2) ที่ไม่เป็นทางการ 3) ที่ถูกกำหนดให้ 4) โดยสมควร 5) การตัดสินใจโดยตรง และ 6) การตัดสินใจโดยอ้อม การค้นพบจากการศึกษานี้เสนอแนะว่า ครูอาจารย์มีความประณาน่าที่จะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าเดิม แต่ไม่ได้ต้องการตัดสินใจในทุก ๆ หัวเรื่องที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม การมีระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงขึ้นนั้น เป็นตัวทำนายที่เข้มแข็งที่สุดของการตัดสินใจอย่างสมดุล

ประโยชน์ที่ได้รับจากการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(ปราชญา กล้าผลจัญ, 2540 :201)

การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นับว่าเป็นประโยชน์ในหลายเฝืด้วยกัน ดังต่อไปนี้ :-

1. สร้างขวัญกำลังใจ สร้างเสริมให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ครูอาจารย์มีความพึงพอใจต่อวิชาชีพมากขึ้น
3. ครู อาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอาใจใส่ และให้ความสำคัญแก่พวากษาในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ แม้ว่าบางคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากบ้าง น้อยบ้าง หรือไม่มีส่วนร่วมด้วยเลย แต่ก็ยังคงต้องการให้ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญแก่พวากษาอยู่เสมอ
4. อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้บริหารการศึกษาอื่น ๆ ที่ใช้กระบวนการของภาวะผู้นำในรูปแบบของการบริการทางวิชาชีพ (การสนับสนุนส่งเสริม) ที่นิยมเรียก

ตัวผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ มาเป็นกรรมการร่วมในการพิจารณา ตัดสินใจในเรื่องราวด้วย นั่น มักจะได้รับการยกย่องสรรเสริญว่า เป็น “หัวหน้างาน ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นประชาธิปไตย”

ในการที่จะเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวินิจฉัยสังกัดผู้บริหารการศึกษาควรจะตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ก่อน

1. สถานการณ์ใดบ้างที่ครูอาจารย์จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ ?
2. ครูอาจารย์จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างไร ?
3. การวินิจฉัยสังการเป็นกลุ่มนั้น มีวิธีการที่จะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง ?
4. ผู้บริหารการศึกษาที่ดีจะต้องมีบทบาทในการวินิจฉัยสังการอย่างไร ?

การเอาชนะอุปสรรคสิ่งกีดขวางต่าง ๆ

เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นที่น่าเสียดายว่า ตามที่ตัวแบบอตรากยະของการตัดสินใจในระดับการจัดการได้เสนอแนะเอาไว้นั้น ผู้บริหารการศึกษาทั้งหลาย โดยทั่ว ๆ ไปมักจะไม่ได้ดำเนินการตัดสินใจตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว หักห้ามการโดยทั่วไปนั้น มีผู้เชี่ยวชาญจำนวนไม่น้อยได้ยืนยันว่า เป็นวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมดีแล้ว ผู้บริหารการศึกษาอาจจะเบี่ยงเบนไปจากการบันทึกการในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าพวกเขามิได้ตระหนักถึงคำแนะนำของบรรดาผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม การเบี่ยงเบนไปนั้นก็อาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะว่ามีอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางหลาย ๆ อย่างที่กั้นไม่ให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น จึงขอเสนอ漠视วิธีที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีต่อการตัดสินใจไว้ 4 ประการด้วยกัน ดังต่อไปนี้ 1) ความพึงพอใจ (Complacency) 2) การหลีกเลี่ยงเชิงป้องกันตน (Defensive Mechanism) 3) ความตื่น恐慌 (Panic) และ 4) การตัดสินใจที่จะตัดสินใจ (Decide to Make a Decision) (บาร์ทโอลและมาเรตติน, 1991: 272-273)

1. ความพึงพอใจ ก็คือเมื่อเตะละบุคคลไม่เห็นสัญญาณอันตราย หรือไม่เห็นโอกาสที่เข้าจะเลยไปเสีย ด้วยความพึงพอใจที่มีอยู่นั้น ทำให้พลาดโอกาสที่จะสังเกตเห็นสัญญาณเนื่องจากไม่ได้มีการสอดส่องดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างรอบคอบระมัดระวังเพียงพอ ซึ่งเปรียบได้กับ “นักกระจองเกศที่เข้าห้มุดเข้าใต้ทราย” เพราะว่า เมื่อมันเข้าห้มุดเข้าไปใต้ทราย

เดียแล้ว มันก็หวังว่า อันตรายหรือโอกาสหนึ่งจะซ่อนแอบไว้ปัญหาให้เรียบร้อยไปเอง ตัวอย่าง เช่น เมื่อบุคคลหนึ่งยอมรับงานที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายที่ดูเหมือนว่า เขามีโอกาสติดต่อได้ ก้าวหน้า แต่เขามิได้ตรวจสอบดูให้แน่นอนเสียก่อนว่า งานที่จะต้องปฏิบัตินั้นมีความเสี่ยงอย่างไร โอกาสที่จะต้องผิดพลาดที่ทำให้เสื่อมเสียซึ่งเสียงอย่างไร มีความไม่แน่นอนมากน้อยเพียงไร แล้วลงมือปฏิบัติไป โอกาสที่การปฏิบัติงานนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จก็มีอยู่สูงมาก เนื่องจากว่า เขายังไม่ได้ประเมินสถานการณ์เสียก่อนนั้นเอง หรือเป็นกรรมของแต่ทางด้านดี โดยมิได้คำนึงถึงด้านเสียที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อตนเอง

2. การหลีกเลี่ยงเชิงป้องกัน มนุษย์มักจะปฏิเสธความสำคัญของอันตรายหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นเสมอ หรือปฏิเสธความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีอยู่สามรูปแบบด้วยกัน คือ 1) การทำให้มีเหตุมีผล 2) การผัดวันประกันพรุ่ง และ 3) การยกความรับผิดชอบให้แก่บุคคลอื่น (โยนกลอง)

3. ความตื่นตระหนก มนุษย์มักจะมีนิสัยตื่นตระหนกตกใจง่าย เข้าทำงาน “กระต่ายตื่นตุम” เมื่อมีอาการตระหนกแล้วมักจะมีอะไรมาชุ่มฉีดรังเข้าไว้ได้ยากมาก เมื่อมีปัญหาที่ต้องแก้ไขในระหว่างที่กำลังตื่นตระหนก ก็จะรีบขึ้นมาก รีบด่วนในการตัดสินใจเป็นอย่างมาก พ惚惚ไร้เรียบหิบหายเข้าไว้ก่อน เข้าทำงาน “สิบเบี้ยไกล้มือ” โดยมิได้มีจิตใจที่จะ düşünพิจารณาว่า มีทางเลือกดี ๆ อีกมากน้อยให้เลือกหากใจเย็น หรือมีความรอบคอบมากกว่านี้ อกีสักหน่อย แล้วก็ตัดสินใจผิดพลาดไป ความตื่นตระหนกเช่นที่ว่านี้ มักจะเกิดขึ้นกับปัญหาที่เป็นวิกฤตการณ์ (Crisis) ดังเช่น วิกฤตการณ์ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงของประเทศไทย ในคราวนี้ ที่ฝรั่งเรียกว่า “วิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง” (Tom Yam Kung Crisis)

4. การตัดสินใจที่จะตัดสินใจ นักตัดสินใจทั้งหลายมักจะตอบรับอาการท้าทายเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหา และปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่จะตัดสินใจนี้เป็นปฏิภารยาต่อสถานการณ์ของปัญหาที่ถูกต้องตามกฎหมาย แน่นอนที่สุดว่า ผู้บริหารการศึกษาไม่สามารถที่จะเข้าแข่งขันต่อสิ่งที่มีศักยภาพว่าจะเป็นปัญหาได้ทุกเรื่องเสมอไป

การดำเนินการภายหลังการตัดสินใจ

ความลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้น มิได้อยู่ที่สิ่งที่ได้กระทำลงไป แต่อยู่ที่ธีที่ใช้ในการกระทำนั้น ว่าได้ทำอย่างไรลงไปต่างหาก มีข้อพิจารณาพื้น

ฐานหลักประการในการดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจแล้ว ดังต่อไปนี้ (ยุริส, 1976: 70-71):- 1) พันธะผูกพันของผู้บริหารการศึกษา 2) การประกาศ 3) บุคลากร 4) อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก 5) เวลา และ 6) ความรับผิดชอบ

1. พันธะผูกพัน (Commitment)

ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีพันธสัญญา หรือ สัญญาใจร่วมกันว่า จะรับเงินลงมือดำเนินการในกิจการนั้นโดยไม่หวังขอ โดยทุกคนมุ่งหวังปฏิบัติ การโดยมีจุดหมายร่วมกัน และมุ่งหน้าไปสู่ทิศทางเดียวกัน และหวังให้ได้รับผลลัพธ์ร่วมกันเป็นที่ น่าพึงพอใจ

2. การประกาศ (Announcement)

หากการตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องเล็ก ๆ การประกาศให้ทราบทั่วโลกก็มิใช่เรื่องจำเป็นนัก แต่หากเป็นงานใหญ่ ที่จะส่งผลกระทบต่องค์กร โดยรวม ก็จะต้องติดต่อสื่อสาร แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วถัน เพื่อที่จะได้รับการยอมรับ ได้ รับความร่วมแรงร่วมใจจากคนหมู่มาก เช่น ประกาศว่าปีนี้เป็นปีแห่งการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย ปีนี้เป็นปี Amazing Thailand ประกาศว่าจะทำการรื้อปรับระบบองค์กร (Reengineering) ซึ่ง ต้องการให้ทุกคนร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เพื่อผลดีอันพึงเกิดขึ้นแก่องค์กรโดยส่วนรวม และเป็นผลดี ต่อพนักงานทุก ๆ คนด้วย ในขณะที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ประหยัด และลดต้นทุนจากการดำเนินการนั้นจะสะท้อนกลับมาหาผู้ปฏิบัติงานที่ได้ร่วมแรง ร่วมใจกันรื้อปรับระบบองค์กรเช่นนั้น การที่ผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศการตัดสินใจเช่นนี้ออก มา ด้วยความเชื่อมั่นสูง มองโลกในแง่ดี และหวังที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมปฏิบัติงานด้วย ดี โอกาสที่การดำเนินการนั้นจะประสบผลสำเร็จก็มีอยู่สูงมาก แต่ถ้าการดำเนินการนั้น เป็นไป อย่างคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติมิได้คาดความชุนงสั่ย รือ ลังเลใจ และมองโลกในแง่ร้าย การ ปฏิบัติการนั้นก็ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้

4. อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Tools, Equipments & Facilities)

ทุกสิ่งทุกอย่างตั้งแต่เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ จนถึงบุคลากร ที่ต้องมีพร้อมอยู่เสมอสำหรับการดำเนินการ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปได้โดยราบรื่น เช่น ผู้บริหารการศึกษาต้องการณรงค์เรื่องการ ซ้อมเชزم ปรับปรุงบริเวณโรงเรียนและอาคารสถานที่ เช่นและที่มงานจะต้องคิดหาเงิน จัดซื้อ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ และต้องตั้งคณะทำงานขึ้นมาดำเนินการและตัดสินใจว่า จะจ้าง บุคลากรภายนอกเข้าทำเป็นงานรับเหมา หรือจะจ้างบุคลากรภายนอกโรงเรียน ได้แก่ บรรดาช่างไม้ ช่างปูน และนักการภารโรงของโรงเรียนให้รับภาระงานนี้ดี เป็นต้น

5. เวลา (Time) เมื่อเริ่มต้นวางแผน ก็ต้องกำหนดระยะเวลาที่จะปฏิบัติงานนั้นให้แล้วเสร็จได้ด้วย โดยคำนึงถึงจังหวะจะโอนของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม การดำเนินการในบางขั้นตอนที่รับด่วนเกินไป หรือสายเกินไป ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียแก่งานที่ปฏิบัติโดยส่วนรวมได้ ตัวอย่างเช่น การก่อสร้างอาคาร ที่จะต้องมีการเทคโนโลยีที่ต้องรอให้ปูนแข็งตัวเกาะกันให้แน่นเสียก่อนประมาณ 21 วัน จึงจะสร้างอาคารขั้นสูง ๆ ขึ้นไปได้ หากหัวหน้างานเร่งงานมาก เพราะอยากราชให้งานเสร็จเร็ว ๆ เพื่อจะได้ไปรับงานก่อสร้างที่อื่นต่อไป และลักษณะภูมิประเทศที่ข้อนี้ไป โคนกรีตส่วนที่เป็นพื้นฐานและเสาซึ่งไม่เกาะตัวกันแน่นดี ก็อาจจะทำให้ตัวพังลงมาได้ ดังมีตัวอย่างปรากฏให้เห็นมาหลายรายแล้ว งานรับเหมาก่อสร้างระดับประเทศทั้งหลายนั้น หากทำไม่แล้วเสร็จตามสัญญา ก็จะถูกปรับเป็นเงินวันละหลายแสนหรือหลายล้านบาท จนอาจจะขาดทุนได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผน ทุกขั้นตอน อย่างละเอียด รอบคอบ มีประสิทธิภาพ และต้องระมัดระวังสิ่งที่เป็นอุปสรรคก้อนอาจจะทำให้งานนั้นไม่สามารถสำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น น้ำท่วม ทำให้ไม่สามารถสร้างสะพานลอยฟ้า หรือทางไฟฟ้า (BTS) ได้สำเร็จตามกำหนด เป็นต้น

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ใน การปฏิบัติงาน ผู้บริหารการศึกษาอาจต้องลงมือกระทำด้วยตนเอง หรืออาจมอบหมายให้ผู้อื่นรับไปปฏิบัติก็ได้ หากเขามอบหมายให้ผู้อื่นทำ ก็จะต้องคัดเลือกตัวผู้ปฏิบัติงานอย่างพิถีพิถัน ใช้งานให้ตรงกับความถนัดของคนและดูความพร้อมและแรงจูงใจของเขาร่วมกัน เมื่องานที่ปฏิบัติไปแล้ว เป็นผลสำเร็จ ก็เป็นผลงานของทีมงาน มิใช่ของหัวหน้างานแต่ผู้เดียว แต่เมื่อเกิดความผิดพลาดเสียหาย หัวหน้างานก็ควรจะมีส่วนรับผิดชอบ ยอมรับว่า สิ่งที่ผิดพลาดไปแล้ว เป็นความผิดพลาดบกพร่องที่ตนเองต้องยอมรับผิดชอบอย่างเต็มที่

หลัก 5R ที่พึงนำมาใช้ เมื่อการตัดสินใจนั้นผิดพลาดไป

เมื่อผู้บริหารการศึกษาตัดสินใจแล้ว และดำเนินการไปแล้ว ก็ไม่แน่อนเสมอไปว่า การตัดสินใจและการดำเนินการนั้นจะถูกต้องและบังเกิดผลดีเสมอไป การวางแผนที่ดีนั้น เมื่อถึงขั้นการนำเอาแผนไปปฏิบัติงานแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะเป็นความล้มเหลวได้ ดังนั้น เมื่อเกิดความผิดพลาดล้มเหลวขึ้นมาแล้ว ควรดำเนินการดังต่อไปนี้ (ญริส, 1976: 71-73):-

- 1. ตระหนัก (Recognizing)** ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องกระทำในเบื้องแรก โดยพิเคราะห์ให้ได้ว่า ความผิดพลาดนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร อาจจะไม่ใช่ความผิดของผู้บริหารการ

ศึกษาผู้นั้นแลยก็ได้ แต่บุคคลอื่น ๆ หรืออาจจะมีพลังอย่างอื่นมาทำให้การดำเนินการนั้นล้มเหลว ไปได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารการศึกษาที่ดีก็จะต้อง “ไม่ยอมกลอง” หรือโอนความผิดไปให้แก่ผู้อื่น แต่จะต้องรับผิดชอบเดิมที่ในส่วนของผู้นำ โดยยอมรับความผิดชอบ เวิเคราะห์หาสาเหตุ และพยายามดำเนินการปรับปรุงแก้ไข แก้ตัวใหม่ ให้ประสบผลสำเร็จให้จงได้

2. ตรวจสอบย้อนกลับ (Reversing) การตัดสินใจเป็นผลของกระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอนด้วยกัน เช่น จากขั้น ก. ไปขั้น ข. ไปขั้น ค. จนถึงขั้นสุดท้าย เมื่อเกิดความผิดพลาดล้มเหลว ผู้บริหารการศึกษาอาจตรวจสอบด้วยการทำบทวนดูการปฏิบัติงานย้อนกลับจากขั้นสุดท้ายกลับไปหาขั้นแรก ว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นที่ใด จุดใด

3. หาสิ่งอื่นมาทดแทน (Replacing) มีปอย ๆ ที่การตัดสินใจนั้นดูดี เมื่อปรากฏเป็นโครงการอยู่บนแผ่นกระดาษ แต่เมื่อกำหนดตัวผู้ทำงานแล้ว ปรากฏว่ามีคนหนึ่งในทีมเป็นผู้กระทำผิดทำลายองค์กร ไม่ว่าจะด้วยภัยเงย根 หรือขัดขวาง หน่วงเหนี่ยวการดำเนินงาน วิธีการแก้ไขคือ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปลี่ยนตัวเขาผู้นั้นออกไป และจัดหาบุคคลอื่นที่เหมาะสมกว่าเข้าไปปฏิบัติหน้าที่นั้นแทน

4. ปรับปรุงแก้ไข (Revising) บางครั้ง การตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นจะเพียงแค่ค้นหาต้นเหตุแห่งความผิด หรือหาผู้อื่นมาทำงานแทนแล้ว ก็ยังไม่เป็นการเพียงพอ เมื่อถึงจุดนี้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องถามตนเองว่า “มีทางเลือกอื่นหรือไม่ ?” “จะเอาแผน ข. มาแทนแผน ก. ได้หรือไม่ ?” ซึ่งที่จริงแล้ว เขาอาจกระทำได้ หรือจะทำด้วยการปรับปรุงแก้ไข ตัดแปลง ตัดทอน ลดหรือเพิ่มเติมบางส่วนเข้าไปให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็ได้

5. บทวน (Reviewing) ผลลัพธ์ที่ได้นั้น เป็นข้อพิสูจน์ว่า การตัดสินใจนั้นถูกต้องหรือไม่ เมื่อการตัดสินใจผิดพลาดก็เวิเคราะห์โดยใช้หลัก 5W และ 1H คือ What, When, Why, Where, Who และ How (อะไร เมื่อไร ทำไม ที่ไหน ใคร และอย่างไร) เข้าจับ ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะสอนบทเรียนแก่ผู้บริหารการศึกษาได้เป็นอย่างมากเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจของตน เกี่ยวกับเทคนิคหรือการในการดำเนินงานที่ต้องการทำให้มีความเขียบคมิยิ่งขึ้น และต้องไม่ลืมว่า “ความผิดพลาดล้มเหลวนั้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าความสำเร็จ เสียอีก” ชนิดที่เรียกว่า “ผิดเป็นครู” นั่นเอง

สรุป

การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องทราบและเข้าใจปัญหาขององค์กรเป็นอย่างดี และพยายามที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านี้ให้สำเร็จลุล่วงไป ธรรมชาติการตัดสินใจของมนุษย์นั้น มีทั้งการลองผิดลองถูก การสังเกต การอาศัยประสบการณ์ และการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย เรื่องบางเรื่องอาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเลย เพราะว่า ในที่สุดแล้ว เหตุการณ์จะคลายไปเองตามกาลเวลา การตัดสินใจบางเรื่องเกี่ยวกับอนาคต บางเรื่องต้องตัดสินใจด้วยการใช้จิตสำนึก และบางเรื่องที่เป็นปัญหาที่ยังไม่ถูกละบากเย็นนั้น อาจจะต้องใช้จิตใต้สำนึก หรือสัมผัสที่ 6 เข้าช่วย โอกาสในการตัดสินใจมีอยู่ 3 อย่างด้วยกัน ได้แก่ 1) ตัดสินใจกระทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอเรื่องขึ้นมาให้ตัดสินใจ และ 3) ตัดสินใจด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง

การตัดสินใจมีจุดประสงค์เพื่อควบคุม เพื่อรุจุใจ เพื่อรักษาคุณภาพ และเพื่อการฝึกอบรม การตัดสินใจมีทั้งชนิดที่ได้มีการวางแผนไว้ก่อนแล้ว และการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า นอกจากนั้น การตัดสินใจยังอาจจะกระทำไปเกี่ยวกับงานประจำ ตัดสินใจเพื่อประสานประเมิน การตัดสินใจในกรณีวิกฤตการณ์ การตัดสินใจแก้ไขปัญหามีขั้นตอนอยู่ 6 ขั้นด้วยกัน คือ 1) นิยามแนวคิด ปัญหาที่จะต้องดำเนินการ 2) พัฒนาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา 3) รวบรวม ศึกษา ประเมินข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น 4) เลือกทางเลือกที่เหมาะสม หมายสมต่อการแก้ไขปัญหา 5) ตัดสินใจ 6) ติดตาม ประเมินผล แก้ไขเปลี่ยนแปลง (เท่าที่จำเป็น) รับเอกสารของการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ พื้นฐานของการตัดสินใจอยู่ที่อำนาจหน้าที่ ตำแหน่งงานของผู้ตัดสินใจ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ความหยงรู้ของตัวผู้ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหานั้น กฎจัดตากำคัญของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การมีพันธะผูกพันในการดำเนินงาน การประกาศให้ทราบทั่วทั้ง กรณีให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การจัดหากฎหมาย เครื่องมือ อำนวยความสะดวก ภาระงานที่เพียงพอ และผู้บริหารการศึกษาเองจะต้องทุ่มเทความรับผิดชอบลงให้ต่อสิ่งที่จะปฏิบัตินั้นอย่างเต็มที่ด้วย

การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหานี้ สามารถที่จะกระทำเป็นเอกเทศลำพังตน หรือกระทำร่วมกันเป็นกลุ่มก็ได้ สำหรับการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้น ได้เขียนไว้อย่างละเอียดในบทที่ 5 แล้ว

ผู้บริหารการศึกษาที่ดีและมีความสามารถสามารถสูงนั้น มักจะนิยมวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยเปิดโอกาสให้ครุਆจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ซึ่งเป็นผลดีต่อการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาเอง เนื่องจากผู้ที่ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจนั้น ยอมเกิดความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพของตน มีวัฒนาและกำลังใจสูง มีความเชื่อสัมฤทธิ์ต่องาน และมีความรู้สึกเป็นทีมงานร่วมกับผู้บริหารการศึกษา มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดผลดีโดยส่วนรวมด้วย

กิจกรรมท้ายบท

1. จงร่วมกันอภิปรายว่า สไตล์การทำงานของเอกอัครบุคคลมีผลกระทบต่อการวินิจฉัยสังการของเขายังไงบ้าง ?
2. ต่อคำกล่าวที่ว่า “การตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้น สามารถใช้สไตล์หลาย ๆ สไตล์รวมกันก็ได้” นั้น ท่านเข้าใจคำกล่าวที่ว่านี้ว่าอย่างไร จงร่วมกันอภิปราย ?
3. ในด้านส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้น มีอยู่รายการหนึ่ง ที่บ่งบอกว่า “บางที่ การตัดสินใจนั้นก็ไม่จำเป็นเลย” จงร่วมกันอภิปรายว่า คำกล่าวนี้หมายความว่าอย่างไร ?
4. จงร่วมกันยกตัวอย่าง “การบริหารจากล่างสู่บน” หรือ “การตัดสินใจที่เกิดจากการเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา” มากลุ่มละ 2 ตัวอย่าง
5. จุดประสงค์ของการตัดสินใจนั้นมีอยู่หลายประการ จงร่วมกันระบุว่า ประการไปด้วยอะไรบ้าง พร้อมกับยกตัวอย่างให้ดูด้วย ?
6. ในกรณีที่เกิดวิกฤตภัยธรรมชาติ หัวหน้าจะต้องใช้สไตล์ในการบริหารงานอย่างไร จึงจะทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ?
7. ต่อคำกล่าวที่ว่า “สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine Decision Making) นั้น นักบริหารการศึกษาควรจะมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้หมด” นั้น ท่านมีความเห็นพ้องต่อคำกล่าว เช่นนี้หรือไม่ อย่างไร ?

8. วิธีการต่าง ๆ สำหรับการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อการวินิจฉัยสังการมีอยู่มากวิธีด้วยกัน จงร่วมกันระดมสมอง และหาคำตอบมาให้ได้ว่า วิธีการเหล่านี้ได้แก่อะไรบ้าง พร้อมกับยกตัวอย่างของวิธีการแต่ละอย่างมาด้วย ตัวอย่างละสองเรื่อง ?
9. ในกรณีที่เมื่อมีการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ปรากฏว่า ผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการใหม่ที่ใช้นั้นสูญเสียการเดิม หรือสูญเสียผลิตภัณฑ์เดิมไม่ได้ ต้องหานกลับมาใช้ของเดิม ขอให้แต่ละกลุ่มยกตัวอย่างกรณีเช่นที่ว่านี้มา กลุ่มละ 2 ตัวอย่าง
10. ท่านมีความเห็นต่อคำกล่าวที่ว่า “ถูกต้อง แต่ไม่ถูกใจ” ว่า หมายความว่าอย่างไร จงร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง ?
11. สมมติว่า ท่านเป็นนักบริหารการศึกษาระดับสูงขององค์กรแห่งหนึ่ง ท่านจะมีวิธีการในการตัดสินใจอย่างไร จึงจะทำให้เป็นได้ทั้ง “ถูกต้อง และถูกใจ” แก่คนทั้งหลาย
12. เทคนิค “การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ได้แพร่กระจายไปทั่วโลกนับเป็นเวลาหลายทศวรรษมาแล้ว มีเรื่องราวต่าง ๆ ที่สนับสนุนวิธีการนี้อยุ่มากมาย ขอให้ท่านร่วมกันอภิปรายเป็นกลุ่มว่า วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เช่นที่ว่านี้ มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง และวิธีการนี้ควรจะใช้ต่อเมื่อสถานการณ์เป็นเช่นไร ?
13. การนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ให้บังเกิดผลนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีวิธีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ?

xxxxxxxxxx

บรรณานุกรุณ

ภาษาไทย

กิตติพันธ์ รุจิรกุล, ว่าที่ร้อยตรี. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอดี้ยนสโตร์, 2529.

ประชญา กล้าภัจญ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (เอกสารอัดสำเนา) 2540.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, รองศาสตราจารย์ ดร. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2521

ภาษาอังกฤษ

Bartol, Kathryn M. & Matrin, David C. **Management.** 2nd ed. New York, U.S.A.: McGraw-Hill Book Co., 1994.

Gordon, Judith T. **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach.** 5th ed. New Jersey, U.S.A.: Prentice Hall, Inc., 1992.

Harrison, frank E. **The Managerial Decision-Making Process.** Boston, U.S.A.: Houghton Mifflin Co., 1981.

Mosley, Donald C., Megginson, Leon C. and Pietri, Paul H. Jr. **Art of Working With and Through People.** 2nd ed. New York, U.S.A.: South Western Publishing Co., 1989.

Uris, Auren. **The Executive Deskbook.** New York, U.S.A.: Van Nostrand Reinhold. 1976.

XXXXXXXXXX