

321.201

73877

6.2

การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 1
วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก

บทคัดย่อ

ของ

นายเกษม ศรีนาคา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548

นายเกษม ศรีนาคา. (2548). การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์.

การวิจัยครั้งนี้ มีผู้ศึกษาระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก และเพื่อเปรียบเทียบระดับกระบวนการของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำนวน 60 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ .98 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนและมีความสมบูรณ์ทั้งฉบับ จำนวน 53 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.33 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS วิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบ ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ใช้สถิติ t-test ส่วนตำแหน่งการบริหาร ใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way analysis of variance) และในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้การทดสอบเป็นรายคู่ด้วย Scheffe' 's test

ผลการศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก พบว่า

1. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นผู้บริหารระดับต้นมีตำแหน่งบริหารเป็นหัวหน้างาน, หัวหน้าแผนกวิชา และมีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป

2. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูลมากที่สุด รองลงมาขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ และขั้นตอนการค้นหาทางเลือก และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก

3. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีตำแหน่งทางการบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจโดยภาพรวมส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

**DECISION MAKING PROCESS OF NAKHONNAYOK TECHNICAL COLLEGE CAMPUS
ADMINISTRATOR IN VOCATIONAL EDUCATION
INSTITUTE EASTERN REGION 1**

**AN ABSTRACT
BY
MR. KASEM SRINAKA**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2005**

Kasem Srinaka. (2005). *Decision Making Process of Nakhonnayok technical college campus Administrator in Vocational Education Institute Eastern Region 1* . Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.
Project Advisor : Asst. Prof. Dr. Thasana Swaengsakdi.

The purposes of this study were to study the level of Nakhonnayok Technical College Campus administrator in Vocational Education Institute Eastern Region 1 and compare the level of decision making process of the administrator classified by the educational qualification, administrative position, and experience in administrative position. The sample consisted of 60 administrators of Vocational Education Institute Eastern Region 1 Nakhonnayok Technical College Campus. Collecting data by using 5 rating scale questionnaire on 5 steps, i.e. using intelligent data analysis, finding alternatives, developing alternatives, making decision and implementation, and evaluating outcome and feedback. The questionnaires had a Cronbach alpha of .98. Fifty-five completed questionnaires were returned and used for the analysis. The data was analyzed by SPSS for Windows for frequency, percentage, mean, and standard deviation. The statistical analysis that was conducted for each hypothesis was t-test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA), and Multiple Range Tests (Scheffe procedure).

The results of this study were as follows.

1. Most of the administrator of Vocational Education Institute, Eastern Region 1, Nakhonnayok Technical College possessed a Bachelor Degree, first level administrator, supervisor, head of division, with more than 5 years of administrative experiences.
2. The decision making process of the administrators was at a high level of practice in 3 steps, i.e. using intelligent data analysis, evaluating outcome and feedback, and finding alternatives respectively and was at a moderate level of practiced in 2 aspects, i.e. making decision and implementation, and developing alternatives.
3. The difference with different educational qualification did not have a different level of practice in the steps of decision making except that there was a significant difference at .05 level of confidence in the developing alternatives step.
4. The administrators with different administrative position did not have a different level of practice in every step of decision making process.
5. The administrators with different experience in administrative position did not have a different level of practice in every step of decision making process.

**การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 1
วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก**

**สารนิพนธ์
ของ
นายเกษม ศรีนาคา**

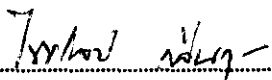
**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

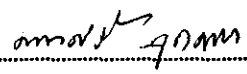

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนာ แสงศักดิ์)

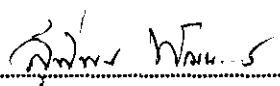
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

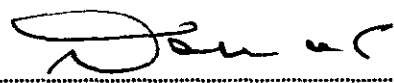
คณะกรรมการสอบ


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์)


.....กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี)


.....กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ชูชาติ)

วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2548

ประกาศขอบคุณการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ให้คำปรึกษา คำแนะนำ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทาง ด้านวิชาการ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทัศนา แสงศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์รัตน์ เกษรแพทย์ และอาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี กรรมการ พิจารณาโครงการสารนิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี และ อาจารย์ สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ได้กรุณาแนะนำ ปรับแก้ไข เพื่อให้สารนิพนธ์ มีมาตรฐาน ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบ ขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ในการพัฒนาเครื่องมือ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่าน ได้แก่ ดร.มารศรี สุธานี อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นายวิรัตน์ คันธารัตน์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี นายไพศาล บุญรอด ผู้อำนวยการวิทยาลัย เทคนิคดอนเมือง นายสุธี เข้มทอง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคชัยบุรี ดร.คมสร วงษ์รักษา ศึกษาพิเศษ 7 สำนักงานมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณะอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ฉะเชิงเทราที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ

ขอขอบคุณคณะอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคนครนายกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และ ขอขอบคุณ นายเกรียงศักดิ์ เจริญวุฒิ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนครนายก นายสุเทพ สุวรรณกลาง ผู้ช่วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่ได้ช่วยเหลือให้คำปรึกษา ประสานผู้เชี่ยวชาญ ประสานการเก็บข้อมูล จากการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่วิทยาลัยเทคนิคนครนายกทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวก

ประโยชน์และคุณค่าทั้งปวงอันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทความรู้ แต่ผู้มีพระคุณและผู้เป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย

เกษม ศรีนาตา

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ตัวแปรที่จะศึกษา.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบความคิดในการวิจัย.....	6
สมมุติฐานในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การบริหารงานของวิทยาเขตเทคนิคนครนายก.....	9
ประวัติวิทยาลัยเทคนิคนครนายก.....	10
ความสำคัญของอาชีวศึกษา.....	10
ความหมายของการอาชีวศึกษา.....	11
บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา.....	12
การบริหารงานสถาบันอาชีวศึกษาภาคตะวันออก1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก.....	14
หน้าที่และการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก.....	15
การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งการบริหาร.....	17
แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ.....	23
กระบวนการตัดสินใจ.....	27
สังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ.....	40
กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน.....	42
กระบวนการบริหาร.....	43
บทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหาร.....	44
กระบวนการตัดสินใจ.....	45
ขั้นการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล.....	45
ขั้นการค้นหาทางเลือก.....	46
ขั้นการพัฒนาทางเลือก.....	47
ขั้นทำการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน.....	48
ขั้นการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
งานวิจัยในประเทศ.....	49
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	87
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	87
ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	87
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
อภิปรายผล.....	90
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	98
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และแบบบันทึกการสัมภาษณ์.....	98
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	110
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ.....	112
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	120

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	สถานภาพของผู้บริหาร จำแนกตามจำนวน และร้อยละของกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถาม.....	60
2	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมทุกขั้นตอน	61
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล	62
4	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก .	63
5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก..	64
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน	65
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมิน ผลลัพธ์และการป้อนกลับ	66
8	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมทุกขั้นตอน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา.....	67
9	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการใช้สติปัญญา การรู้จักคิดในข้อมูล จำแนกตามวุฒิการศึกษา	68
10	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก จำแนกตามวุฒิการศึกษา	69
11	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก จำแนกตามวุฒิการศึกษา	70
12	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	71

บัญชีตาราง (ต่อ)[illegible]

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

24	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติ ตามขั้นตอน จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร	83
25	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการป้อนกลับ จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร.....	84
26	ค่าเฉลี่ยและความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการป้อนกลับข้อ 1 จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร	85
27	ค่าเฉลี่ยและความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการป้อนกลับข้อ 2 จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร	85

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	7
2 ผังการบริหารงานวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก.....	13
3 ผังลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยระบบการตัดสินใจ.....	29

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การหรือสถานศึกษาจะมีความเจริญหรือเสื่อมนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมขององค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นจาก สมาชิกบุคลากร ผู้ร่วมงาน หรือคณะครูอาจารย์ อีกทั้งการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ก็ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดความเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงได้ ซึ่งผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารนั้นเป็นทั้งผู้นำ และผู้ตัดสินใจในแนวนโยบายที่ต้องการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งโกศล เพ็ชรสุวรรณ (2528 : 33) ได้กล่าวในเรื่องการบริหารองค์การไว้ว่า ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยทั่วไป หน่วยงานจะมีความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง-ต่ำเพียงใด การพิจารณามักจะพุ่งเล็งไปที่ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นอันดับแรกและคุณสมบัติ คุณภาพของผู้ร่วมงานเป็นอันดับรองลงมา ซึ่งประสิทธิภาพย่อมเกิดจากผู้บริหารทุกคนที่จะต้องเสริมสร้าง ความสามารถในการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมขององค์การมากที่สุด ในการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องดำเนินไป โดยถือหลักของการวางแผนร่วมจากทุก ๆ ฝ่าย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 : 482) ทั้งนี้ถือว่าการบริหารนั้น เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญคือ การตัดสินใจ (Decision-Making) เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารองค์การ ซึ่งการบริหารองค์การ ก็คือการตัดสินใจ หรืออาจกล่าวได้ว่า นักบริหารการศึกษาได้จัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการไว้เป็นอันดับแรกของกระบวนการบริหาร (อุมา บุญสมสุข, 2544 : 2) แต่เดิมการตัดสินใจจะมีความสำคัญในขั้นตอนสุดท้ายและอำนาจสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นที่ทำการตัดสินใจครั้งสุดท้าย แต่เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนั้นก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้บริหารระดับสูงเอง และของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการตัดสินใจแต่ละอย่างเหล่านั้น ยังจะต้องมีการตัดสินใจย่อยๆ ที่ตามมาอีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 : 192-193) ฉะนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นภาระอันสำคัญยิ่งมีอิทธิพลต่อองค์กรและตนเองจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะได้ให้ความสำคัญและหาหลักการ กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาด โดยจัดแยกประเภทของการตัด คือ 1. การตัดสินใจโดยผู้บริหาร 2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (สุดา ทัพสุวรรณ, 2544 : 65) ซึ่งงานวิจัยของ อุมา บุญสมสุข (2544 : 3) ได้กล่าวถึงเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คล้ายกัน คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่ตัดสินใจเอง โดยมีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจเองหรือปฏิบัติภายในขอบเขตที่กำหนดและเช่นกันในการตัดสินใจผู้บริหารมักมีข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา ข้อมูลข่าวสารและปัญหา บริหารงานโดยไม่เตรียมข้อมูลข่าวสาร ส่วนมากใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการตัดสินใจปัญหาที่ไม่ได้เตรียมการป้องกันและวางแผนไว้ก่อนการขาดข้อมูล การมีเวลาไม่พอ การนำเอาประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาใช้โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลเป็นปัญหาต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การ ที่จะนำพาให้องค์การเจริญหรือเสื่อมลง ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น (ชุมพวงศ์ วิทยผดุง, 2534 : 2)

ปัจจุบันวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ซึ่งเป็นวิทยาเขตหนึ่งของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มีการจัดการบริหารองค์แบบลำดับชั้นย่อยๆ เช่นเดียวกับคำกล่าวข้างต้น หน้าที่ของวิทยาลัยนอกจากจัดการเรียน การสอนให้กับนักเรียนนักศึกษาแล้ว ยังให้บริการกับชุมชน ที่รองรับการบริการแต่ละสาขาวิชาช่าง เป็นผลทำให้การบริหารจัดการ ต้องกระทำภายใต้งบประมาณที่จำกัด ความสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการในเรื่องเวลาการเรียน การสอน พร้อมกับการให้บริการ การเงินที่ต้องใช้สำหรับจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ในการฝึกทักษะความรู้ตามเนื้อหาวิชา พร้อมทั้งการให้บริการดังกล่าว ขณะที่แผนกวิชาต้องบริหารจัดการตนเอง ซึ่งต้องอาศัยการจัดสรรปันส่วนทางการเงินภายในวิทยาลัย

เหตุนี้การจัดตั้งงบประมาณแต่ละแผนกวิชาจึงจำเป็นที่จะต้องเตรียมบริหารจัดการภายใต้งบประมาณจำกัด อาจเป็นสาเหตุเกิดการขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลนำไปสู่ ปัญหาภายในวิทยาลัยอาจลุกลามกลายเป็นต้นเหตุของปัญหาที่ใหญ่ภายในองค์กรได้ ผู้วิจัยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรง จึงสนใจศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในแต่ละระดับเพื่อหาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูล ส่วนหนึ่งของการเสนอแนะต่อผู้บริหาร ตั้งแต่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าคณะวิชา ผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย และยังเป็นการหาสาเหตุ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา หากการตัดสินใจภายใต้งบประมาณที่จำกัดในขณะที่ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการพัฒนา และบริหารจัดการแบบสมานฉันท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ บุคคลที่เป็นตัวแทนในตำแหน่งผู้บริหารแต่ละระดับโดยสัมภาษณ์ นายสุเทพ สุวรรณกลาง (สุเทพ สุวรรณกลาง. สัมภาษณ์. 2546) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา นายไพฑูรย์ สาลี (ไพฑูรย์ สาลี. สัมภาษณ์. 2546) หัวหน้าคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม นายไพโรจน์ สุขนิคม (ไพโรจน์ สุขนิคม. สัมภาษณ์. 2546) หัวหน้าแผนกวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี พบว่าเคยร่วมตัดสินใจในการทำงาน ทั้งในระดับนโยบาย แผนโครงการและปฏิบัติการตามโครงการ มีความรู้สึก ว่า หากงานที่ต้องตัดสินใจทางด้านการบริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก จะรู้สึกหนักใจ และหาทางออกโดยการปรึกษาหารือ ประชุมหาทางออกที่ดีที่สุด เคยได้รับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจจากการทำงานในประสบการณ์และจากการอ่านจากเอกสารตำราทั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชา เห็นด้วยกับการตัดสินใจที่มีข้อมูลพร้อมจะทำให้เกิดผลสำเร็จในการสรุปตอนท้าย ก็ยังมองว่าการตัดสินใจในงานยังคงเป็นภาระเป็นปัญหาที่ต้องประสบบ่อยตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์สอดคล้องกับ นักวิชาการได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจต้องใช้เวลาในการปฏิบัติการเนื่องจากต้องอาศัยระดับการจัดการหลายระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 93) ดังนั้นความเข้มข้น ความตระหนัก ในการตัดสินใจในสภาวะขัดแย้งซึ่งเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนนั้น เป็นการกระทำตัดสินใจได้ลำบากใจ ที่จะเลือกหนทางและไม่อาจนำเหตุการณ์ต่างๆ กลับคืนมาใหม่ได้ (Wright, George. 1984 : 111) ถึงกระนั้นงานการตัดสินใจ เป็นงานที่กระจายอยู่ทั่วองค์การบริหาร (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 182)

อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในทุกๆระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าคณะวิชา ผู้บริหารระดับต้น หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน ข้อมูลต่างๆที่ต้องใช้ในการตัดสินใจนั้นผู้บริหารทุกระดับสามารถให้ความเห็นแนวคิดการตัดสินใจที่ตนสัมผัสอยู่ในงานระดับนั้นๆ ย่อมจะรู้ถึงข้อมูล ที่เป็นปัญหานั้นมาประกอบ และทราบถึงแนวทางการแก้ปัญหา หากได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง เพราะที่กล่าวว่า เหตุผลการตัดสินใจในระดับสูงนั้น

มักจะมาจากระดับต้นขึ้นมากทำให้ผู้บริหารทราบถึง ทิศทางของการตัดสินใจโดยภาพรวม ซึ่งหากผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว ออกมาเช่นไรก็ตาม ทุกๆ ฝ่ายก็จะพอใจกับผลที่เกิดขึ้นและหาทางปรับแก้ไขให้การปฏิบัติในสถานการณ์นั้น มุ่งไปสู่เป้าหมาย เกิดผลสำเร็จได้

จากเหตุผลข้างต้นดังกล่าว อาจนำไปสู่ปัญหาจากการตัดสินใจบริหารจัดการในองค์การ ภายใต้ขอบเขตของงบประมาณ และต้องสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน อาจเกิดปัญหาดังนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาขาดความเคารพ เชื่อถือ ศรัทธาในตัวของผู้บริหาร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกเพื่อหาระดับการปฏิบัติ ตามสภาพที่เป็นจริงว่าได้ดำเนินการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจมีระดับการตัดสินใจแต่ละขั้นตอนมากน้อยเพียงใด จะทำให้ทราบถึงแนวทางการนำมาพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารที่จะศึกษาประกอบไปด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน ในฐานะที่เป็นฝ่ายบริหาร ที่จะต้องรับนโยบายแนวทางการบริหารจากผู้อำนวยการเพื่อปฏิบัติงานตามแผน ตามโครงการให้สำเร็จตามความต้องการ ในการที่จะพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น งานด้านวิชาการ ด้านส่งเสริมการศึกษา ด้านวางแผนและพัฒนา ด้านกิจการนักเรียนนักศึกษา ซึ่งระดับการปฏิบัติตามตัดสินใจของ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าคณะวิชาและผู้ช่วยผู้อำนวยการนี้ ผู้บริหารสามารถนำมา ประเมินหาระดับการปฏิบัติตามตัดสินใจใช้เป็นแนวทางในการบริหารขั้นต้น ทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องในระดับการปฏิบัติตามตัดสินใจในขั้นตอนใด ลดการเสียเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นคณะผู้บริหารแต่ละระดับให้ตระหนักถึงการตัดสินใจโดยการใช้ข้อมูลที่เหมาะสมตลอดจนทราบถึงแนวทางการแก้ปัญหา ตลอดจนให้ความรู้ทางการบริหารโดยทางเอกสารหรือจัดประชุมอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพ และแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวต่อไปในอนาคต ซึ่งง่ายต่อการบริหารอย่างมีคุณภาพ สำหรับการพัฒนาองค์การสถานศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่มีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากระบวนการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก
2. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งการบริหารและประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบผลต่อไปนี้

1. ทราบถึงระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารแต่ละระดับตำแหน่งการบริหาร และใช้เป็นข้อมูลสำหรับเสนอแนะ แนวทาง ในการปรับแก้ไขวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการแก้ปัญหา เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สามารถนำผลการวิจัย ไปเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับในตำแหน่งการบริหาร เพื่อให้การบริหารงานเกิดประโยชน์สูงสุดของการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายก ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

มุ่งศึกษาระดับการปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซึ่งจากการสังเคราะห์กระบวนการ ได้นำเสนอ 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นที่ 1. การใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก ขั้นที่ 4 ทำการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน ขั้นที่ 5 การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่แบ่งได้ 3 ระดับ โดยประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลางคือ หัวหน้าคณะวิชา ผู้บริหารระดับต้นประกอบไปด้วย หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน ที่ปฏิบัติงานใน สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาคั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ทำหน้าที่บริหาร ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ปีการศึกษา 2547 รวมกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้จำนวน 60 คน

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 วุฒิการศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1.1 ปริญญาตรี

3.1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ตำแหน่งการบริหาร ประกอบด้วย

3.1.2.1 ผู้บริหารระดับสูง

3.1.2.2 ผู้บริหารระดับกลาง

3.1.2.3 ผู้บริหารระดับต้น

3.1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ประกอบด้วย

3.1.3.1 ประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี

3.1.3.2 ประสพการณ์ 5 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ใน 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.2.1. การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล

3.2.2. การค้นหาทางเลือก

3.2.3. การพัฒนาทางเลือก

3.2.4. ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน

3.2.5. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติใดทางหนึ่งที่เราเห็นว่าดีที่สุด ในการบริหารงานในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกจากการวางแผนด้วยการใช้ข้อมูล เพื่อเลือกการตัดสินใจเพียงทางเดียว

2.กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน หมายถึง การตัดสินใจที่เป็นขั้นตอนลำดับการทำงานก่อนหลังชัดเจนโดยขั้นตอนเหล่านั้นสามารถนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ ทั้ง 5 ขั้นตอน ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละระดับประกอบไปด้วย ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ภายในหน่วยงานสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก นำมาปฏิบัติโดยใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการบริหารซึ่งการตัดสินใจเป็นบทบาทหนึ่งสำหรับผู้บริหาร กระบวนการตัดสินใจประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

2.1 การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมาคิดสร้างกระบวนการ โดยต้องรู้ถึงจุดประสงค์ขององค์การ รู้จักปัญหา ประเด็นต่างๆ ทุก ๆแง่มุม ความลึก ระดับชั้น แบ่งและแยกระดับชั้นของปัญหา ขณะเดียวกันสำรวจตรวจสอบปัจจัย ระบุปัจจัยสภาพขอบเขตปัญหา สรุปบันทึกให้คำจำกัดความให้ชัดเจน บันทึกสิ่งที่ต้องการจากการตัดสินใจ นำมาใช้กำหนดเป็นเกณฑ์ เพื่อให้ผู้ร่วมกระทำการตัดสินใจ ยอมรับ และมีความเข้าใจปัญหาความต้องการ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน สุดท้ายประกาศบอกถึงปัญหาอย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกัน

2.2 การค้นหาทางเลือก หมายถึง การพิจารณาทางเลือก ทำการออกแบบเส้นทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายๆ ทางเลือก วิเคราะห์เปรียบเทียบเกณฑ์ปัจจัยในการตัดสินใจ เพื่อค้นหาทางเลือก โดยคาดการณ์แต่ละเส้นทางถึงผลลัพธ์ ว่าเส้นทางใดมีผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือเกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างไรบ้างที่จะเกิดขึ้นจากเส้นทางทางเลือก และหาเหตุผลประกอบข้อดีข้อด้อย ในแต่ละเส้นทางที่มีเหตุผลประกอบเพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจ และสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ

2.3 การพัฒนาทางเลือก หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมาคิดสร้างการประเมินและการพัฒนาทางเลือก โดยจากที่ได้ออกแบบหลายๆทางเลือกประกอบเหตุผล ลงมติเลือกเส้นทางที่มีผลกระทบผลเสียน้อยที่สุดนำมาประเมินด้วยการจัดอันดับเส้นทางเลือกที่มีข้อด้อยน้อยที่สุดไปหาตามลำดับ แล้วนำข้อด้อยมาปรับปรุงพัฒนา แทรกเพิ่มเติมให้ครบถ้วน ซึ่งในแต่ละเส้นทางเส้นทางเลือกที่จัดลำดับนั้นยังสามารถนำกลับมาใช้ได้ใหม่ หากว่าเส้นทางที่เลือกไว้ก่อนหน้านี้ไม่สามารถกระทำตามขั้นตอนที่วางไว้ได้ ทั้งหมดนี้นำมาทำเป็นแผนปฏิบัติโดย ระบุ เขียน เส้นทางเลือกการปฏิบัติให้ชัดเจน

เพื่อการปฏิบัติสามารถกระทำในเส้นทางเลือก รวมทั้งเส้นทางที่นำกลับมาปรับกระบวนการในการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน และมีทิศทางที่เราสามารถควบคุมได้

2.4 ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการเลือกเส้นทางเลือกที่ดีที่สุดที่ได้จัดลำดับเส้นทางปฏิบัติไว้แล้ว ทำการตัดสินใจโดยร่วมกันวิเคราะห์ และสามารถอธิบายได้ถึงเหตุผลของการเลือกเส้นทางดังกล่าว ปฏิบัติการตามขั้นตอนกระบวนการที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติตามขั้นตอนเส้นทางที่เลือกไว้นั้นได้อย่างมั่นใจ และมีผลเสียจากการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

2.5 การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ หมายถึง การประเมินผลที่เกิดขึ้นหลังจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจ โดยวัดได้จากผลตอบสนองตามที่เราคาดหวังไว้หรือไม่หากไม่บรรลุผลอาจจะเกิดจากปัจจัยใดก็ตามก็จะนำมาแก้ไข โดยอาจเปลี่ยนวิธีการขั้นตอนเส้นทางเลือกที่ได้ลำดับไว้ในลำดับรองลงไป ควรสรุปบันทึกเพื่อเป็นข้อมูล สำหรับนำมาป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการปฏิบัติเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติในการแก้ปัญหา

3. ประชากรเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

4. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. ตำแหน่งการบริหาร หมายถึง ตำแหน่งของผู้บริหารที่ปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

5.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

5.2 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา

5.3 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน

5.3.1 หัวหน้าแผนกวิชา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนกวิชาแต่ละสาขาวิชา

5.3.2 หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

6. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในตำแหน่งปัจจุบันแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป

7. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 หมายถึง สถาบันการอาชีวศึกษา หนึ่งในจำนวน 28 สถาบัน ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

8. วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก หมายถึง วิทยาเขตที่อยู่ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 ซึ่งมีในจำนวน 10 วิทยาเขต ประกอบไปด้วย วิทยาเขตต่างๆ ดังต่อไปนี้ วิทยาลัยเทคนิคนครนายก วิทยาลัยการอาชีพนครนายก วิทยาลัยการอาชีพพนาพรชัย วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคบุรพาปราจีน วิทยาลัยสารพัดช่างปราจีนบุรี วิทยาลัยการอาชีพพนมไพรบุรี วิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว วิทยาลัยการอาชีพวังน้ำเย็น

กรอบความคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกผู้วิจัยมุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจ จากทฤษฎี ที่นักวิชาการหลายๆท่านบันทึกไว้มารวบรวมโดยการศึกษาวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการ ของแต่ละท่าน ดังเช่น

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีตำแหน่งทางการบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อที่จะนำเอาผลการศึกษาค้นคว้า วิจัยดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารงานของวิทยาเขตเทคนิคนครนายก
 - 1.1 ประวัติวิทยาลัยเทคนิคนครนายก
 - 1.2 ความสำคัญของอาชีวศึกษา
 - 1.3 ความหมายของการอาชีวศึกษา
 - 1.4 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
 - 1.5 การบริหารงานสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก
 - 1.6 หน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก
 - 1.7 การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งการบริหาร
2. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ
 - 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
 - 2.2 กระบวนการตัดสินใจ
 - 2.3 สังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ
 - 2.4 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน
 - 2.5 กระบวนการบริหาร
 - 2.6 บทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหาร
3. กระบวนการตัดสินใจ
 - 3.1 ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล
 - 3.2 ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก
 - 3.3 ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก
 - 3.4 ขั้นตอนทำการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน
 - 3.5 ขั้นตอนประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. การบริหารงานของวิทยาเขตเทคนิคนครนายก

ปัจจุบันกรมอาชีวศึกษาได้เปลี่ยนการบริหารจัดการมาเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจากเดิมนั้น วิทยาลัยเทคนิคนั้นสังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค ซึ่งแยกจากกองวิทยาลัยการอาชีพ กองวิทยาลัยเกษตรกรรม ฯลฯ จากผลของ พ.ร.บ. ฉบับปัจจุบันทำให้การบริหารจัดการของการอาชีวศึกษาต้อง

เปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่แยกออกจากกันเป็นกองต่างๆ นั้น มาเป็นจัดการบริหารแบบเบ็ดเสร็จโดยรวม วิทยาลัยจากทุกๆ กองเข้าด้วยกัน แล้วแบ่งการบริหารจัดการเป็นกลุ่มสถาบันในภาคต่างๆ โดยประกอบขึ้นจากวิทยาลัยที่เป็นวิทยาเขตหลายวิทยาเขต รวมเข้าด้วยกัน

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 เป็นสถาบันการอาชีวศึกษา หนึ่งในจำนวน 28 สถาบัน ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบไปด้วย สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1,2,3,4,5 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1,2,3,4,5,6,7, สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1,2,3,4,5, สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1,2,3,4,5,6 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1,2,3 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1,2

วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เป็น 1 วิทยาเขต ในจำนวน 412 แห่ง ของวิทยาเขตที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เป็นวิทยาเขตที่อยู่ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 ที่ประกอบไปด้วย วิทยาเขตต่างๆ 10 วิทยาเขต ดังต่อไปนี้ วิทยาลัยเทคนิคนครนายก วิทยาลัยการอาชีพนครนายก วิทยาลัยการอาชีพองครักษ์ วิทยาลัยเทคนิคปราจีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคบุรพาปราจีน วิทยาลัยสารพัดช่างปราจีนบุรี วิทยาลัยการอาชีพกบินทร์บุรี วิทยาลัยเทคนิคสระแก้ว วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว วิทยาลัยการอาชีพวังน้ำเย็น วิทยาลัยเทคนิคนครนายก สังกัด สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

1.1 ประวัติวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

วิทยาลัยเทคนิคนครนายก เริ่มก่อตั้งมาจากโรงเรียนประถมอาชีพนครนายก ณ วัดสัมป๋วย จังหวัดนครนายก แล้วจึงย้ายมาอยู่ เลขที่ 116 หมู่ 1 ตำบลท่าช้าง อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษาเดิม ปัจจุบัน (เปลี่ยนเป็น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา) กระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งวันที่ 1 มิถุนายน 2479 เดิมนั้นสอนเฉพาะวิชา ช่างไม้ ช่างปูน ช่างแกะสลัก ต่อมาได้เปลี่ยนมาเป็น วิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในปี พ.ศ.2524 และปัจจุบัน เปลี่ยนเป็นวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 โดยจัดการเรียนการสอน ในสายอาชีพ วิชาช่างอุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม ระดับ ปว.ช. หลักสูตร 3 ปี ระดับ ปว.ส. หลักสูตร 2 ปี และหลักสูตรระยะสั้น เฉพาะช่างตัดผม (คู่มือนักเรียนนักศึกษา วิทยาลัยเทคนิคนครนายก. 2545 : 1-4)

1.2 ความสำคัญของอาชีวศึกษา

คนเราเกิดมาต้องการยังชีพเพื่อความอยู่รอดของชีวิตความจำเป็นที่ต้องประกอบอาชีพต้องการการฝึกหัดอาชีพเป็นพื้นฐานที่จำเป็นของการศึกษาลักษณะสังคมเดิมเป็นสังคมเกษตรกรรมรายได้ด้วยการเพาะปลูกและเลี้ยงชีพ แล้วสังคมจึงได้วิวัฒนาการไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ทำให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ความจำเป็นที่เราต้องฝึกหัด เรียนรู้ และศึกษากันอย่างไรให้กว้างขวาง จึงเป็นกระบวนการของการจัดอาชีวศึกษา (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542 : 13)

การศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศและเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอาชีวศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพราะความเจริญของประเทศขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของการขยายตัวทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งรู้จักนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และเมื่อโลกเป็นสากลมากขึ้น การที่ประเทศไทยจะแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้นั้น การอาชีวศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำประเทศเข้าสู่การแข่งขันในยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เนื่องจากรัฐบาลจะต้องใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศชาติ ให้มีความเจริญก้าวหน้า ประชาชนมีความอยู่ดีมีสุขโดยทั่วหน้า กรมอาชีวศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของรัฐ

ที่มีหน้าที่หลักในการจัดการอาชีวศึกษาวิชาชีพให้แก่ นักเรียน นักศึกษา เยาวชน และประชาชน จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) เพื่อเป็นแนวทางในการผลิตและพัฒนากำลังคนทั้งในระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ และเพื่ออนุรักษ์ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ตลอดจนความสอดคล้องของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศและสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (พยุหศักดิ์ จันทรสุรินทร์. 2545 : 1-2)

1.3 ความหมายของการอาชีวศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาเป็นระบบหนึ่งในระบบสังคม ส่วนการอาชีวศึกษาเป็นระบบย่อยของการศึกษา การศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต การอาชีวศึกษาจึงเป็นการศึกษาเพื่อชีวิต โดยมุ่งให้ผู้ได้รับการศึกษา หรือฝึกอบรมในด้านนี้ได้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รวมทั้งความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิต การแปรรูปและการจำหน่าย มีคำอยู่ 2 คำ ที่ใช้ในการศึกษาเพื่ออาชีพ คือ การอาชีวศึกษา (Vocational Education) และเทคนิคศึกษา (Technical Education) เป็นการมองการศึกษาที่เป็นระดับของการจัดการศึกษา โดยนัยนี้ความหมายของการอาชีวศึกษาก็จะแตกต่างจากเทคนิคศึกษา ดังนี้

อาชีวศึกษา เป็นการศึกษาวិชาชีพสาขาต่าง ๆ ที่อาศัยความรู้ระดับต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งรวมถึงการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เพื่อผลิตกำลังคนตั้งแต่ระดับแรงงานทั่วไป (Unskilled) ไปจนถึงแรงงานฝีมือ (Skilled)

เทคนิคศึกษา หมายถึง การศึกษาวิชาชีพในระดับการศึกษาที่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อผลิตกำลังที่มีความชำนาญการเฉพาะด้าน ระดับกึ่งวิชาชีพชั้นสูง (Semi professional) เป็นการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.)

การอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมกิจกรรม ที่เป็นประสบการณ์ในด้านการศึกษา ที่จะช่วยให้บุคคลได้ค้นพบความสามารถของตนเอง เพื่อใช้ในการทำงานและประกอบอาชีพ

นอกจากนี้การอาชีวศึกษายังหมายถึง การมุ่งผลิตกำลังคน โดยมุ่งให้ผู้สำเร็จการศึกษาด้านอาชีวศึกษาทางด้านเทคนิคศึกษามีคุณภาพที่จะเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชาติ กำลังคนที่ผลิตโดยการอาชีวศึกษามีหลายระดับ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542 : 14) ดังนี้

1. กำลังคนระดับกึ่งฝีมือ
2. กำลังคนระดับช่างฝีมือ
3. กำลังคนระดับช่างเทคนิค
4. กำลังคนระดับช่างเทคนิคชั้นสูง

การอาชีวศึกษาจึงเป็นการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาทั่วไป ในแง่ที่ว่าเป็นการศึกษาเพื่อการทำงานและประกอบอาชีพ ในการจัดการศึกษาจึงต้องจัดเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ ความสามารถ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างอุปนิสัยที่ดีและจำเป็นในการทำงาน

ความหมายของการอาชีวศึกษาจึงครอบคลุมระดับกว้างไปจนถึงแคบ และความหมายของการอาชีวศึกษาอยู่ที่การมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการอาชีวศึกษา ได้แก่

1. นักบริหารอาชีวศึกษา จะให้ความหมายของการอาชีวศึกษาในด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านอาชีพและการทำงาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา จะให้ความหมายของการอาชีวศึกษาในด้านของมุ่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพในการประกอบอาชีพในสาขาวิชาต่าง ๆ

3. ครูอาชีวศึกษาจะมองการอาชีวศึกษาในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียน โดยมุ่งความรู้และทักษะที่จะนำไปประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

4. ส่วนนักเรียนหรือผู้เรียนด้านอาชีวศึกษาก็มองการอาชีวศึกษาในด้านการศึกษาวิชาชีพในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการและความถนัดของตน เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปประกอบอาชีพและทำงานได้

จากข้อความข้างต้นพอจะแสดงให้เห็นจากคำกล่าวของ พยุงศักดิ์ จันทรสุนทร(2544 : 2) ได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการบริหารจัดการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสถานศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา ให้เป็นศูนย์แห่งความสมานฉันท์ที่จะเกื้อกูลทรัพยากรต่อกัน ให้เกิดความแข็งแกร่งในทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อสร้างคุณภาพในการผลิตกำลังคนตั้งแต่ระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ให้มีคุณภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ความต้องการของตลาดแรงงาน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

1.4 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

วิทยาลัยเทคนิคนครนายกสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 มีการจัดกลุ่มสถานศึกษาเป็นกลุ่มสถาบันซึ่ง ผานิต มงคล (2530 : 67) ได้กล่าวแนวหลักการเดิม หลังจากกรมอาชีวศึกษาได้เปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาแล้ว ก็ยังคงมีเป้าหมายในการจัดตั้งรวมกลุ่มว่า เพื่อที่จะส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัด ที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันมีความร่วมมือประสานงาน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางวิชาการ โดยมีการร่วมสัมมนาภายใน เพื่อปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนตรงนั้น มีการปรับปรุงเนื้อหา ใบงานให้ผู้สอนมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นทำให้เกิดความร่วมมือกันของผู้สอนระหว่างสถาบันมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาครูอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชาทางด้านการบริหารให้มีความร่วมมือกันในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนบุคลากร มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์และสถานที่สำหรับทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่อาจารย์ร่วมมือกันได้ คือการจัดการแข่งขันกีฬาสีภายในกลุ่ม การร่วมมือกันในการให้บริการชุมชน เป็นต้น ทั้งนี้ความร่วมมือในกลุ่มสถานศึกษาดังกล่าว ก็เพื่อยกระดับและปรับปรุงคุณภาพของการจัดการอาชีวศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาให้สูงขึ้น และมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน

ซึ่งหน้าที่ของสถานศึกษา ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 13) ได้กล่าวไว้ มีหน้าที่จัดการศึกษาฝึกอบรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อบรรลุมัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้สถานศึกษาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษาตามหลักสูตรและแผนการศึกษาของชาติ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ในทางเกษตรกรรม คหกรรม พาณิชยกรรม ศิลปหัตถกรรมและอุตสาหกรรมระดับต่าง ๆ

2. จัดการศึกษา ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรพิเศษ

3. วิเคราะห์และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ

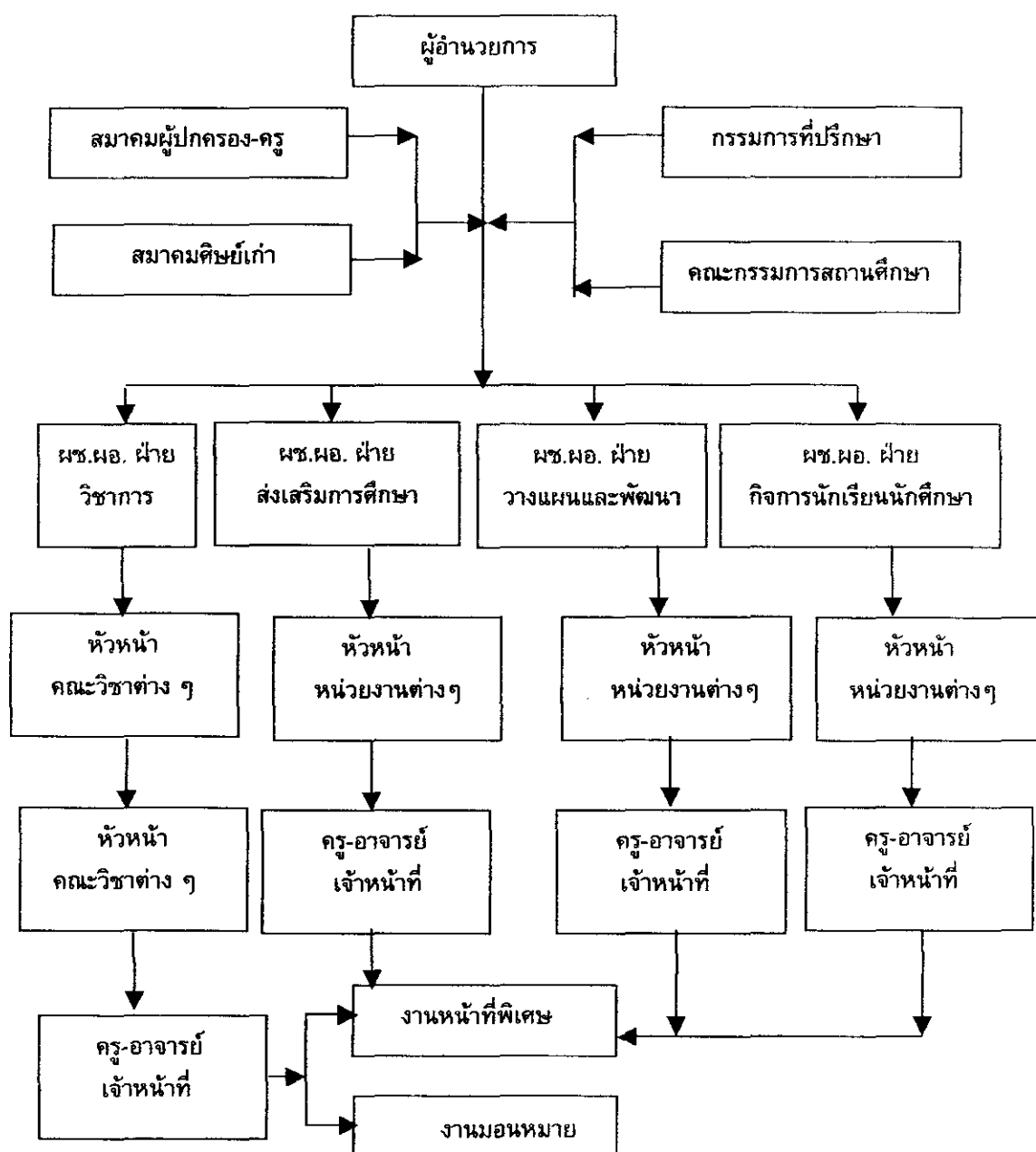
4. ฝึกอบรมนักเรียน นักศึกษาให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพ

5. ให้บริการแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ

6. รับงานการค้าที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน

7. ประสานงานกับสถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมการประกอบวิชาชีพของนักเรียน นักศึกษาหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สำหรับโครงสร้างในการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก มีรายละเอียด ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ผังการบริหารงานวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก
ที่มา : ผานิต มงคล. (2530). ศิลปการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา : 158.

1.5 การบริหารงานสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค

นครนายก

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายก เป็นวิทยาลัยที่มีนักเรียนนักศึกษา 2 ระดับ คือ ชั้นปวช. 1 – 3 และ ชั้นปวส. 1 – 2 รวม 5 ชั้นปี 11 แผนกสาขาวิชา และทวิภาคีที่นักเรียน นักศึกษาต้องเรียนโดยไปอยู่กับสถานประกอบการ 2 แผนกวิชา รอบเช้าและรอบบ่าย มีจำนวนนักเรียน นักศึกษาปีการศึกษา 2544 จำนวน 3,459 คน การจัดสรรเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2544 รวม 34,803,800 บาท มีจำนวนครูอาจารย์ทั้งข้าราชการและจ้างสอน รวม 123 คน มีพนักงาน ทั้งข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว 51 คน มีสายการบังคับบัญชา จากผู้อำนวยการ สายผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 ฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ฝ่ายกิจการนักเรียนและนักศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ลงไปสู่คณะวิชา และแผนกวิชาตามคณะแต่ละสาขาวิชานั้น ๆ (วิทยาลัยเทคนิคนครนายก. 2544 : 12)

ตามระเบียบการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ได้แบ่งหน้าที่ส่วนการรับผิดชอบโดยมีการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบ แบ่งออกเป็นฝ่ายมี 4 ฝ่าย มีผู้ช่วยผู้อำนวยการรับผิดชอบดูแล ประกอบไปด้วย (กรมอาชีวศึกษา. 2529)

- 1.ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา
- 2.ฝ่ายกิจการนักเรียนและนักศึกษา
- 3.ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- 4.ฝ่ายวิชาการ

ซึ่งฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ประกอบไปด้วย 9 งาน คือ 1.งานการเงิน 2.งานการบัญชี 3.งานสารบรรณ 4.งานประชาสัมพันธ์ 5.งานบุคลากร 6.งานเอกสารการพิมพ์ 7.งานทะเบียน 8.งานพัสดุ 9.งานอาคาร-สถานที่

ฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา ประกอบไปด้วย 5 งาน คือ 1.งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน 2.งานกิจการนักเรียน-นักศึกษา 3.งานโครงการพิเศษ 4.งานปกครอง 5.งานสวัสดิการ พยาบาล และหอพัก

ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ประกอบไปด้วย 4 งาน ดังนี้ 1.งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน 2.งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ 3.งานวิจัยและพัฒนา 4.งานผลิตผลการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

ฝ่ายวิชาการ ประกอบไปด้วย คณะวิชา 8 คณะ คือ คณะวิชาแบ่งออกเป็นหัวหน้าคณะวิชา 8 คณะ ประกอบไปด้วย 1.หัวหน้าคณะวิชาช่างไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ 2.หัวหน้าคณะวิชาช่างการก่อสร้าง 3.หัวหน้าคณะวิชาพื้นฐาน 4.หัวหน้าคณะวิชาช่างกลโลหะ 5.หัวหน้าคณะวิชาช่างเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 6.หัวหน้าคณะวิชาช่างยนต์ 7.หัวหน้าคณะวิชาช่างบริหารธุรกิจ 8.หัวหน้าคณะวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สำหรับงานในฝ่ายวิชาการ มี 8 งาน ประกอบไปด้วย 1.งานหลักสูตรพิเศษ 2.งานหลักสูตรและการสอน 3.งานสื่อการเรียนการสอน 4.งานวัดผลและประเมินผล 5.งานห้องสมุด 6.งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี 7.งานอาจารย์ที่ปรึกษา 8.งานศูนย์บริการอินเทอร์เน็ต

1.6 หน้าที่และการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2529 : 1) กล่าวว่า การจัดการอาชีวศึกษาเป็นเรื่องใหญ่ ที่จะทำให้อุบลมามีอาชีพสร้างผลผลิตและรายได้ ทั้งเพื่อตนเองและเพื่อประเทศชาติเป็นส่วนรวม ซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลในเรื่องดังกล่าวย่อมต้องการ ผู้มีความสามารถในเชิงการบริหารสูง ถ้าจะพูดง่าย ๆ สั้น ๆ ก็คือต้องมีผู้นำในการบริหารทุกระดับและทุกลักษณะ ของการจัดการอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตามระเบียบการบริหารสถานศึกษา ปี พ.ศ. 2529 กรมอาชีวศึกษา ในข้อ 13 กล่าวว่า ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารงาน รับผิดชอบการดำเนินงานของสถานศึกษาและปกครองบังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารและมีคณะกรรมการที่ปรึกษาเป็นที่ปรึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ (กรมอาชีวศึกษา. 2529).

ซึ่งระเบียบการบริหารสถานศึกษา กล่าวว่า คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1.ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธานกรรมการ
- 2.ผู้ช่วยสถานศึกษา หรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ
- 3.ผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นกรรมการ
- 4.ครู-อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน เป็นกรรมการและให้ประธานกรรมการเลือกกรรมการทำหน้าที่เป็นเลขานุการหนึ่งคน

ส่วนอำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ได้ระบุไว้ในระเบียบการบริหารสถานศึกษาข้อที่ 20

1.6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือระเบียบแบบแผนดังต่อไปนี้

- 1.บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
- 2.บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจง ของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ
- 3.บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล และแผนการศึกษาแห่งชาติ
- 4.กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สังกัดงาน และมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตามผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษารับผิดชอบเรื่องการเงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ของสถานศึกษา
- 5.กำหนดระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของกรมอาชีวศึกษา
- 6.ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้าง ของสถานศึกษา
- 7.ประเมินงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษ สั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 8.ปกครอง อบรมและลงโทษนักเรียน นักศึกษาหรือผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 9.วินิจฉัย สั่งการ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตามอำนาจหน้าที่
- 10.อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษา ในสถานศึกษาและรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้กรมอาชีวศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันอนุมัติผลการสอบ
- 11.วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- 12.นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้เผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 13.เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์กรอื่นๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น

14.ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่มีบังคับบัญชามอบหมาย

1.6.2 หน้าที่ของผู้ช่วยผู้อำนวยการในระเบียบได้กำหนดไว้ใน ข้อที่ 21 โดย มีหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง นักเรียน นักศึกษา หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถานศึกษา และรับผิดชอบงานตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย และยังคงต้องรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

1.6.3 หัวหน้างาน ในสายงานแต่ละฝ่ายทั้ง 4 ฝ่าย ที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งหมด 26 งาน ประกอบไปด้วย

- 1.งานการเงิน
- 2.งานการบัญชี
- 3.งานสารบรรณ
- 4.งานประชาสัมพันธ์
- 5.งานบุคลากร
- 6.งานเอกสารการพิมพ์
- 7.งานทะเบียน
- 8.งานพัสดุ
- 9.งานอาคารสถานที่
- 10.งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน
- 11.งานกิจการนักเรียน-นักศึกษา
- 12.งานโครงการพิเศษ
- 13.งานปกครอง
- 14.งานสวัสดิการ พยาบาล และหอพัก
- 15.งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน
- 16.งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ
- 17.งานวิจัยและพัฒนา
- 18.งานผลิตผลการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์
- 19.งานหลักสูตรพิเศษ
- 20.งานหลักสูตรและการสอน
- 21.งานสื่อการเรียนการสอน
- 22.งานวัดผลและประเมินผล
- 23.งานห้องสมุด
- 24.งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
- 25.งานอาจารย์ที่ปรึกษา
- 26.งานศูนย์บริการอินเทอร์เน็ต

1.6.4 หัวหน้าคณะ ทั้ง 8 คณะวิชา ประกอบไปด้วย

- 1.หัวหน้าคณะวิชาช่างไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- 2.หัวหน้าคณะวิชาช่างการก่อสร้าง
- 3.หัวหน้าคณะวิชาพื้นฐาน

- 4.หัวหน้าคณะวิชาช่างกลโลหะ
- 5.หัวหน้าคณะวิชาช่างเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- 6.หัวหน้าคณะวิชาช่างยนต์
- 7.หัวหน้าคณะวิชาช่างบริหารธุรกิจ
- 8.หัวหน้าคณะวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

1.6.5 หัวหน้าแผนก ทั้ง 22 แผนกวิชา ประกอบไปด้วย

- 1.หัวหน้าแผนกวิชาช่างก่อสร้าง
- 2.หัวหน้าแผนกวิชาช่างยนต์
- 3.หัวหน้าแผนกวิชาช่างเชื่อมโลหะ
- 4.หัวหน้าแผนกวิชาช่างกลโรงงาน
- 5.หัวหน้าแผนกวิชาเทคนิคพื้นฐาน
- 6.หัวหน้าแผนกวิชาเทคโนโลยีพื้นฐาน
- 7.หัวหน้าแผนกวิชาช่างไฟฟ้า
- 8.หัวหน้าแผนกวิชาอิเล็กทรอนิกส์
- 9.หัวหน้าแผนกวิชาการบัญชี
- 10.หัวหน้าแผนกวิชาการขายและการตลาด
- 11.หัวหน้าแผนกวิชาเลขานุการ
- 12.หัวหน้าแผนกวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- 13.หัวหน้าแผนกวิชาสัมพันธ์ธุรกิจ
- 14.หัวหน้าแผนกวิชาช่างตัดผม
- 15.หัวหน้าแผนกวิชาสามัญ
- 16.หัวหน้าแผนกวิชาสัมพันธ์
- 17.หัวหน้าแผนกวิชาภาษาอังกฤษ
- 18.หัวหน้าแผนกวิชาคณิตศาสตร์
- 19.หัวหน้าแผนกวิชาสังคมศึกษา
- 20.หัวหน้าแผนกวิชาภาษาไทย
- 21.หัวหน้าแผนกวิชาวิทยาศาสตร์
- 22.หัวหน้าแผนกวิชาพลานามัย

1.7 การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งการบริหาร

จากการบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารสูงสุดไม่เพียงแต่บริหารด้วยตนเองเท่านั้นแต่ยังต้องกระจายอำนาจ เพื่อที่จะแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ลงสู่ส่วนต่างๆ ของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายก ก็เช่นกันที่จะต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้การกระจายอำนาจทางการบริหาร ดัง อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล (2538 : 17) ได้กล่าวเรื่องการกระจายอำนาจว่า อำนาจได้มาจากวิสัยทัศน์แต่อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะไม่สมบูรณ์เต็มที่ถ้าผู้นำไม่กระจายอำนาจไปให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้น ความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ให้พวกเขาเกิดความเชื่อมั่น และมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายหรืองานที่พวกเขาได้รับมอบหมายให้ทำนั้นสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้น สิ่งที่คุณำควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือควรที่จะ ชักจูง ให้พวกเขาทำงานไม่ใช่ ผลักดัน ให้ทำงาน

และอนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล (2538 : 279) ได้กล่าวเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจว่า การวางแผนไม่ใช่การที่จะเอาแต่มองที่อนาคตเท่านั้น และก็ไม่ใช่ของง่ายเหมือนกับแบบฝึกหัดในสถานศึกษา การวางแผนเป็นเรื่องของปัจจุบัน ไม่ใช่อนาคตและที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น มันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในปัจจุบัน ดร็กเกอร์มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องวางแผนว่าไม่ใช่เป็นเรื่องของการตัดสินใจในอนาคตแต่เป็นเรื่องของอนาคตที่เกิดจากการตัดสินใจในวันนี้

ในการจะบริหารการตัดสินใจของกลุ่ม นั้น พิทยา สิทธิอำนวย ได้กล่าวไว้ว่า การทำการตัดสินใจชั้นสูงที่ชาญฉลาดคือ ตัดสินใจว่าจะตัดสินใจได้อย่างไร ก็อาจมีความสำคัญในการตัดสินใจเป็นกลุ่มมากกว่าในการตัดสินใจเป็นรายบุคคล ในขณะที่บุคคลซึ่งได้เริ่มในทิศทางที่ผิด สามารถหันหลังกลับและไปถึงจุดศูนย์ได้ค่อนข้างง่าย กลุ่มซึ่งรู้ว่าตนกำลังเคลื่อนที่ไปในทิศทางที่ผิด ค่อนข้างลำบากที่จะยกเลิกความเห็นและความหวังในสมาชิกเพื่อที่จะเปลี่ยนทิศทาง (พิทยา สิทธิอำนวย. 2535 : 192)

ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญใด ๆ ผู้นำกลุ่มควรจะถามคำถามที่เป็นการตัดสินใจว่า ตัวเราจะใช้กลุ่มนี้เพื่อทำอะไร (พิทยา สิทธิอำนวย, 2535 : 30) หัวใจคืออะไร ผลกระทบต่อใครบ้าง ตัวเราต้องทำหรือมอบหมายก็ได้ ลักษณะแบบนี้เคยเกิดขึ้นมาแล้วก็ครั้ง ระยะเวลาในการตัดสินใจนานเท่าไร ต้องสามารถตีกรอบสรุปเพื่อง่ายต่อการพิจารณา เราต้องใช้ทรัพยากรบุคคลและเวลาเท่าไรในแต่ละขั้นตอนลอร์ดแมนส์ฟิลด์ (พิทยา สิทธิอำนวย. 2535 : 256) ได้ให้คำแนะนำว่าตัดสินใจอย่างรวดเร็วแต่อย่าให้เหตุผลใดๆ ซึ่งการตัดสินใจของคุณอาจจะถูกแต่เหตุผลต่างๆ ของคุณผิดได้แม้ๆ

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ในระบบการตัดสินใจที่สามารถเรียนรู้ และปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพนี้ เราควรใช้เวลาและความสามารถน้อยที่สุดแทนที่จะให้ได้ วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจเบื้องต้น (กองเกียรติ โอภาสวงการ. 2534 : 238) บนหลักพื้นฐานของความคิดที่ว่า การบริหาร คือ เรื่องเกี่ยวกับอนาคต การบริหารคือ การคาดคะเนเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ หลายคนจึงมองว่า การบริหารคือ การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ ถ้าหากผู้บริหารตัดสินใจถูกต้อง ก็จะทำให้กิจการดำเนินไปสู่ความรุ่งเรืองได้ในทางตรงกันข้าม หากการตัดสินใจผิดพลาด ก็จะทำให้องค์กรเกิดปัญหาตามมาได้(ณรงค์ นันทวรรณ, เอื้องฟ้า นันทวรรณ. 2536 : 99) เช่นกัน คาสท์และโรเซนวิกซ์ (Kast & Rosenzweig. 1974 : 358) ได้กล่าว เรื่องการตัดสินใจว่าในการตัดสินใจของภาพรวมที่เป็นองค์กร จะพิจารณาไปในทิศทางเดียวกัน เหตุเพราะบุคคลกลุ่มที่รวมอยู่ในองค์กรนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน อย่างมั่นใจ หลากหลาย จากการค้นหาวิธีการหนทาง ไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจทำได้โดยการพิจารณาลำดับความต้องการขององค์กร ที่นำไปสู่กลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุน และเป็นแผนในทางปฏิบัติควบคุมการทำการตัดสินใจด้วยการบรรจุความมุ่งมั่นขององค์กรภายใต้ข้อจำกัด ความเห็นพ้องกันนโยบายหรือมาตรฐานที่ได้ถูกตั้งสมมุติฐานเอาไว้

จากคำกล่าวเหล่านี้จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจของผู้มีอำนาจนั้น หากเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มักใช้การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการกระจายอำนาจลงสู่ส่วนต่างๆ ของหน่วยงานที่สัมผัสกับงานนั้นๆอยู่ ซึ่งการมอบอำนาจให้ส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในรูปคณะกรรมการ จะช่วยให้ทิศทางที่ตัดสินใจในทางเลือกดังกล่าว มุ่งไปอย่างรอบคอบเพราะการตัดสินใจโดยกลุ่มหากผิดพลาด การยกเลิกหรือกลับการตัดสินใจ ยากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว และการตัดสินใจเป็นเรื่องของการวางแผนที่มีผลเกิดขึ้นในปัจจุบัน

จากการมอบอำนาจ โดยการกระจายอำนาจให้หน่วยงาน องค์กรตามระดับชั้นของสายงานใน องค์กรนั้น ในองค์กรก็จะมีผู้บริหารเป็นลำดับชั้น ซึ่งสมยศ นาวิก (2540 : 16) ได้แบ่งระดับผู้บริหาร โดยทั่วไปในทุกๆ องค์กรสามารถแยกตามระดับการบริหารได้ดังนี้

1.ผู้บริหารระดับสูง(Top Managers) จะอยู่ ณ ระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบองค์การโดยรวม พวกเขาจะมีชื่อตำแหน่งโดยทั่วไป เช่น ประธานบริษัท (President) รองประธานบริษัท (Vice President) กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (Chairperson) กรรมการบริหาร (Executive Director) ประธานบริหาร (Chief Executive Officer:CEO) รองประธานอาวุโส (Seneior Vice President) รองประธานบริหาร (Executive Vice President) และผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นต้น

2.ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) จะอยู่ ณ ระดับกลางของสายกลางบังคับบัญชาและรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนงานที่สำคัญพวกเขาจะอยู่ระหว่างผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูงภายในองค์การใหญ่ ผู้บริหารระดับกลางอาจมีหลายระดับ ดรักเกอร์จะเรียกผู้บริหารระดับกลางว่าผู้บริหารของผู้บริหาร พวกเขาจะกำกับกิจกรรมของผู้บริหารระดับต้น เราจะมีชื่อตำแหน่งที่แตกต่างกันหลายอย่างที่ถูกใช้กับผู้บริหารระดับกลาง ชื่อตำแหน่งโดยปกติคือ ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) และหัวหน้าแผนก (Division Head) และผู้จัดการโรงงาน (Plant Manager) เป็นต้น โดยทั่วไปผู้บริหารระดับกลางจะมีระดับการบริหาร สองระดับ หรือมากกว่าอยู่ใต้พวกเขา พวกเขาจะต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์และนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นมา โดยผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลางจะมุ่งอนาคตที่ใกล้และถูกคาดหวังให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารระดับเดียวกันทั่วทั้งองค์การ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการแก้ไขความขัดแย้ง

3.ผู้บริหารระดับต้น (First – Line Managers) จะอยู่ ณ ล่างสุดของระดับการบริหารเหนือพนักงานปฏิบัติการ เพราะว่าพวกเขาจะมีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ การควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น พวกเขามักจะใช้ชื่อตำแหน่ง หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้บริหารระดับต้นจะมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ

ในเรื่องการอาศัยแต่ละบุคคลในองค์การ ตัดสินใจนั้น ไชมอน และคณะ(Simon. 1968 : 261) ได้กล่าวว่า ในองค์การส่วนใหญ่จะใช้กลุ่มตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมกันในการตัดสินใจ เขาเหล่านั้นจะไม่เอาการตัดสินใจของใครคนใดคนหนึ่งมาเป็นเกณฑ์ แม้แต่องค์การขนาดเล็กซึ่งมีสมาชิก 5-6 คนความต้องการในการตัดสินใจส่วนใหญ่มักจะเป็นความต้องการที่มีส่วนร่วมของสมาชิกที่หลากหลาย แต่ละความสนับสนุนของเขาเหล่านั้นเป็นความรู้ หรือความชำนาญเฉพาะพิเศษ และเช่นกันในอีกเหตุผลหนึ่งที่ ไชมอน (Simon. 1976 : 203) ได้กล่าวถึง ลักษณะบุคลิกของบุคคลในองค์การที่จะนำไปสู่ลักษณะขององค์การว่า นี่เป็นความแตกต่างระหว่าง 2 ฝากของการตัดสินใจคือที่เราจำได้ในเรื่องที่ธรรมดาบ่อยครั้งที่เราพูดหรือได้ยินว่า ถ้านี่คือธุรกิจของฉัน ฉันคิดว่าฉันจะตัดสินใจในคำถามไปในทางนี้แต่ฉันก็ไม่ใช่เรื่องของฉันหรือถ้าฉันคิดถึงสถานการณ์ที่ต้องการในคำตอบ แต่ฉันเองไม่อยู่ในตำแหน่งที่จะทำ หรืออาจจะตัดสินใจไปโดยลำพังเลยก็อาจเป็นไปได้แสดงถึงผลของสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งเป็นบุคลิกของทั้งสองฝ่ายที่เป็นความต้องการแต่ละคนนี้เป็นการสนับสนุนของบุคคลไปสู่องค์การ เฉพาะการแสดงออกของแต่ละบุคคลและการแสดงออกของแต่ละองค์การ

นี้แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือกระจายอำนาจการบริหารลงไปสู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ นั้นจะเป็นการตัดสินใจที่รู้สึกมั่นใจ และรอบคอบกว่าการตัดสินใจโดยผู้บริหารเพียงผู้เดียว ปัจจุบันผู้บริหารมุ่งเน้นรูปแบบการบริหารเชิงประสานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการของการจัดการกับคนในฐานะเอกัตบุคคลเพื่อสร้างความไว้วางใจกัน ความเปิดเผยกันและความซื่อสัตย์ต่อกันในการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในการจัดองค์กร ท่านในฐานะผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่า อะไรทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างจากกันและกัน หากท่านต้องการปฏิบัติต่อพนักงาน ตามลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล ด้วยความรู้เหล่านี้ ท่านจึงจะสามารถดำเนินการบริหารพนักงานของท่านตามลักษณะเด่น

ของบุคคลด้วยลักษณะเด่นเฉพาะตัวด้านบุคลิกภาพด้านปัญหาและด้านความต้องการ วิธี “customtailored “ เพื่อการบริหารพนักงานในองค์กรเช่นนี้ คือ วิธีหนึ่งที่เป็นพลังสำคัญของการบริหารงานเชิงประสานสัมพันธ์ (วัชรวิ ธรรม. 2534 : 39) ถึงกระนั้นก็ตาม หากแต่ผู้บริหารมือใหม่มักจะเล็งผลเลิศ คิดแต่ด้านได้ไม่คิด ถึงด้านเสีย ไม่ค่อยคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม แม้จะเล็กน้อยแค่ไหนแต่มันจะสร้างผลกระทบ ถึงระบบทั้งระบบ เปรียบได้กับฟันเฟืองเล็กๆ หากแตกหักเสียหายจะทำให้เครื่องจักรกลขนาดใหญ่พลอย หยุดทำงานไปด้วย เหมือนการเปิดกล่องวิเศษที่ผู้บริหารมือใหม่คิดแต่ในแง่ดีว่า จะต้องมีส่วนผลดีออกมาแต่ ความจริงแล้วผลที่เกิดขึ้นอาจนำความเสียหายมาให้อย่างคาดไม่ถึง (อินทรา ปัทมินทร. 2535 : 149)

นักบริหารเหล่านี้ถ้าหากจะกล่าวก็คงไม่ต่างกับนักบริหารประเภทที่สี่ เป็นนักบริหารแต่อยากจะเป็น นักวิชาการ แต่ไม่ค้นคว้าให้จริงจังและไม่ทำตัวให้อยู่ในบทบาทของนักวิชาการอย่างแท้จริง หรือในทาง กลับกันก็คือประเภทที่เป็นนักวิชาการ แต่อยากเป็นนักบริหาร นั่นคือ การพยายามหมกมุ่นอยู่กับวิชาการ แต่กิเลสหรือจุดมุ่งหวังกลับอยากจะไปเฉลิมฉลองในตำแหน่ง อันมีผลประโยชน์และมีเกียรติในสายบริหาร นักบริหารประเภทนี้ พฤติกรรมเมื่อปฏิบัติไปนาน ๆ สิ่งที่ได้ชัดเจนก็คือ จะมีการนำเอาเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาใช้แล้วใช้อีกเปลี่ยนไปปีต่อปี จากเทคนิคหนึ่งสู่อีกเทคนิคหนึ่งเรื่อยไป และคอยตามหาเทคนิคใหม่ ๆ อยู่เสมอ (ธงชัย สันติวงษ์. 2521 : 75)

ในที่สุดของการกล่าวในข้างต้น ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 139) ได้กล่าวไว้พอที่จะนำมาแสดงให้เห็นในเรื่องของความสำคัญของการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่างๆว่ากระบวนการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ความหมายของคำว่าปัญหา ตลอดเวลาที่ผู้บริหารทุกคนกำลังบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นทักษะหรือความสามารถประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือการสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเห็นได้ทันทีว่าส่วนสำคัญของการตัดสินใจจะทำให้ถูกต้อง เพียงใดนั้น จะอยู่ที่การเข้าใจถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ และขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องทราบ ก็คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นสำคัญแค่ไหนและจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะต้องแก้ไขให้ลุกลางไป

ทฤษฎีการปกครองในระบบประชาธิปไตย ซึ่งมีแนวคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจาก บุคคลทุกระดับชั้นในหน่วยงานหรือในองค์กร ทุกคนหรือทุกกลุ่มบุคคลควรมีอำนาจในการต่อรอง เพื่อ ผลประโยชน์ของตน หากเป็นที่ตกลงกันได้ก็ให้ถือว่าเป็นนโยบายหรือการตัดสินใจของกลุ่ม โดยไม่จำเป็น จะต้องมีความกลางหาหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน (ประชุม รอดประเสริฐ. 2535 : 44)

อย่างไรก็ตาม คอว์สัน (Dawson. 1996 : 26) ได้ให้ทัศนะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารที่มอง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยพื้นฐาน การควบคุมการตัดสินใจบนพื้นฐานของการได้ ประโยชน์และการสูญเสียประโยชน์บ้าง ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ยึดหยุ่นด้วยความไตร่ตรองแล้ว เมื่อพบ ความบกพร่องจากการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารก็จะสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำและเที่ยงตรง ในการตัดสินใจนี้มักจะเป็นทัศนะจากความแตกต่าง และน้ำหนักในการประเมินที่หลากหลาย นี่เป็นความ ต้องการในทิศทางของกลุ่ม ที่มีความต้องการเพื่อพัฒนาในทิศทางดังกล่าวต่อไปในอนาคต

ในการที่ผู้บริหารได้ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะ ร่วมตัดสินใจได้อย่างดีนั้น คงจะต้องอาศัยความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งปัจจัยความพึงพอใจในงานนั้น เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2535 : 9) ได้กล่าวว่า ลูธันส์ ชี้ให้เห็นสาเหตุสำคัญอีกอันหนึ่งที่ทำให้เกิดความ พึงพอใจในงาน ได้แก่

1.ค่าจ้าง (Pay) รายได้ที่เกิดจากการทำงานเป็นเหตุสำคัญทำให้คนพอใจในการทำงาน นอกจาก นั้นสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงาน ก็เป็นสิ่งส่งเสริมทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

2.ลักษณะของงาน (The Work Itself) ลักษณะของงานที่ทำให้คนพอใจในการทำงาน ได้แก่ งานนั้นมีความน่าสนใจ เป็นสิ่งท้าทาย ไม่น่าเบื่อ มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โอกาสที่จะทำแล้วสำเร็จ ช่วยส่งเสริมให้มีสภาพทางสังคม เป็นต้น

3.ความก้าวหน้า (Promotions) โอกาสที่จะก้าวหน้ามีผลต่อความพอใจในการทำงาน

4.การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่รูปแบบของการบังคับบัญชา การให้คำแนะนำ โทษ ความสามารถของหัวหน้าที่จะแนะนำ เทคนิควิธีในการทำงานและการให้การสนับสนุน สนใจสวัสดิภาพของลูกน้อง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

5.กลุ่มทำงาน (Work Group) การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้มีความสุขกับการทำงาน

6.สภาพการทำงาน (Work Conditions) ถ้าสภาพการทำงานดี เช่น สะอาด เป็นระเบียบ จะช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น ถ้าสภาพการทำงานไม่ดี เช่น ร้อน เสียงรบกวน ก็ทำให้ยากที่จะทำงานให้สำเร็จ

จากข้อความข้างต้น เรื่องความพอใจในการทำงานในการตัดสินใจด้วยความร่วมมือ จากการกระจายอำนาจในองค์กร ก้องเกียรติ โภกสิทธิ์ (2534 : 21) ได้กล่าวสนับสนุนเรื่องนี้ว่า ผู้ตัดสินใจย่อมเลือกการกระทำ ที่ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เขาต้องการนั่นคือ การกระทำที่มีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับค่าที่เขาจะได้รับวิธีการดังกล่าวเรียกว่าวิธีการที่ได้ผล วิธีการที่ได้ผลเป็นผลลัพธ์ของประสิทธิภาพ และคุณค่าผู้ที่เลือกสิ่งที่ดีที่สุดและประสิทธิภาพเรียกว่าผู้แสวงหาสิ่งเลิศ แต่ผู้ที่เลือกสิ่งที่ดีพอเพียงซึ่งไม่จำเป็นต้องดีที่สุด เรียกว่าผู้แสวงหาความพอใจ และ ยาคส์ (Yukl. 1987 : 20) ได้กล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลนำไปสู่การกระทำการตัดสินใจบ่อยครั้งที่ไม่ลงรอยกันเกี่ยวกับธรรมชาติของปัญหาและคล้ายๆ ผลลัพธ์ที่ออกมาจากหลากหลายวิธีการนั่นเอง เนื่องมาจากภาพที่เห็น การสนับสนุน และการตีค่า ของผู้บริหารจากความแตกต่างกันของหน้าที่และภูมิหลัง ของแต่ละบุคคล

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่านั้น ผู้บริหารในองค์กรได้ถูกแบ่งระดับไว้ 3 ระดับ เพื่อให้การบริหารในการตัดสินใจนั้นได้รับผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับรองลงมาที่ได้รับมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจคงจะต้องพบกับปัญหามากมาย ฉะนั้น ผลของการบริหารการตัดสินใจจากผู้บริหารมือใหม่ จะต้องใช้รูปแบบเชิงประสานสัมพันธ์ อีกทั้งยังต้องเป็นแบบประชาธิปไตย ให้ผู้มีหน้าที่ร่วมตัดสินใจพอใจ ในเรื่องนั้นๆและชัลส์ ได้กล่าวในเรื่องการบริหารในการตัดสินใจว่าการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดนั่นคือ การลงทุนทางความคิดที่จะทำให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการมีพลังความสามารถขึ้นมากกว่าเดิมได้โดยใช้การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวอธิบายได้โดดเด่นดีกว่ากิจกรรมอื่น ที่จะแสดงให้เห็นว่าเขาเหล่านั้นมีความสามารถ ดูราวกับว่าเป็นคำสั่งที่บีบบังคับให้กระทำในสิ่งนั้น ที่ยิ่งใหญ่และเป็นเรื่องราวที่สลับซับซ้อนอย่างมาก ในการที่จะใช้การตัดสินใจมาใช้ในระบบการบริหารงาน ซึ่งต่อมาเป็นส่วนสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารมากยิ่งขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติกันใหม่อย่างค่อยๆเปลี่ยนแปลงและส่วนของความรู้ที่จะทำการบริหารโดยใช้สิ่งแวดล้อมขององค์การประกอบในการตัดสินใจ นี่เป็นรูปแบบวัฒนธรรมทางการบริหาร ที่มีการปรับปรุง จากสมาชิกกลุ่มที่คาดหวังและกลุ่มที่มีอำนาจ ที่มีความสัมพันธ์มีส่วนร่วมบริหารในองค์กรนั้น ๆ (Shull, Debecq and Cummings 1970 : 4)

เช่นเดียวกันสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจการบริหารสอดคล้องกับ ข้อเขียนของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 137-223) ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับสถานศึกษา เพราะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของการศึกษา กระบวนการบริหารงานวิชาการจะเกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงการเรียนการสอนตั้งแต่ การวางแผน การวางแผน การปรับปรุงพัฒนา การจัดดำเนินการสอน การวัดและประเมินผล รวมทั้งการติดตามผลการศึกษา โดยมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา ครูอาจารย์ผู้สอน ตลอดจนบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานวิชาการมี 4 ขั้นตอน คือ ก่อนการดำเนินการได้แก่ การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานหนึ่งในสถานศึกษาทุกแห่งและเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะจัดและดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน และแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อใช้คนให้ปฏิบัติงานดีที่สุด และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ระบบบริหารงานบุคลากรมี 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ส่วนกระบวนการบริหารงานเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กับบุคคลตั้งแต่ก่อนเริ่มต้นการทำงาน ระหว่างปฏิบัติงานและขณะพ้นจากหน้าที่การงาน ระหว่างปฏิบัติงานได้แก่การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน การสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคคล ขณะปฏิบัติงานได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการตามวินัย และการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิก ส่วนขณะพ้นจากหน้าที่ของบุคคล ได้แก่ การให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

การบริหารกิจการนักศึกษา

งานกิจการนักศึกษาเป็นงานบริหารและจัดสวัสดิการ ให้นักศึกษาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ นักศึกษาได้มีความพร้อมทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพ มีความสามารถทั้งทางสติปัญญา ทักษะทางสังคม อารมณ์มั่นคง สุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ งานกิจการนักศึกษาเป็นงานที่ช่วยเสริมเติมเต็มให้นักศึกษานอกเหนือจากที่ได้รับจากหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยมีขอบข่าย 4 งานคือ งานด้านปกครองและวินัย งานด้านบริการและสวัสดิการ งานด้านกิจกรรมและงานด้านเสริมวิชาการ งานเหล่านี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายกิจการนักศึกษา และหัวหน้างานด้านต่าง ๆ สำหรับสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาจะแบ่งเป็น 5 งาน คือ งานปกครองและระเบียบวินัย งานกิจกรรมพิเศษ งานโครงการพิเศษ งานแนะแนวอาชีพ และจัดหางาน และงานสวัสดิการพยาบาลและหอพัก

การบริหารอาคารสถานที่

การบริหารอาคารสถานที่ และโรงฝึกงานเป็นการจัดหา การใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการรักษาอาคารให้อยู่ในสภาพดี สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ คือนักเรียนนักศึกษา และครูอาจารย์ได้อย่างพอเพียงและเหมาะสมการบริหารอาคารสถานที่ที่มีขอบเขตในด้านการวางแผนเกี่ยวกับอาคาร การจัดสร้างอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ และการประเมินผลการใช้อาคาร

การจัดและบริหารโรงฝึกงาน

โรงฝึกงานเป็นสถานที่สำหรับการฝึกทักษะปฏิบัติของนักเรียนนักศึกษา สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับโรงฝึกงานได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงฝึกงาน การจัดวางผังโรงฝึกงานการจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ความปลอดภัยในโรงฝึกงาน การจัดซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อใช้ในโรงฝึกงานและความปลอดภัยในโรงฝึกงาน

การวางแผนการจัดซื้อ ควรจะเลือกซื้อจากแหล่งที่สามารถให้ข้อมูลในการจัดซื้อ ส่วนการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์และเครื่องมือมี 2 ลักษณะ คือ การบำรุงรักษาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและการซ่อมบำรุงเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์ชำรุด การรักษาความปลอดภัยในโรงฝึกงานนั้นควรจะได้มีการฝึกอบรมนักเรียนนักศึกษาไปโรงฝึกงาน ให้เข้าใจและตระหนักถึงความปลอดภัยรวม ทั้งวิธีป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในโรงฝึกงาน

การจัดและบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศ

ข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษามีความสำคัญมากในการวางแผน การตัดสินใจการจัดและบริหารสถานศึกษา ข้อมูลจะเชื่อถือได้ต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการคือ มีความตรงตามเนื้อหา เป็นข้อมูลที่ทันสมัย และมีความถูกต้องแม่นยำ ข้อมูลมีหลายระดับแล้วแต่การนำไปใช้ได้แก่ ข้อมูลระดับปฏิบัติการ ข้อมูลระดับจัดการ และข้อมูลระดับนโยบาย ข้อมูลที่จัดเก็บมีได้หลายลักษณะการจัดเก็บในระดับเอกสาร ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครื่องรับส่งข้อมูลระยะไกลและระบบเครื่องรับส่งที่โต้ตอบได้ การจัดระบบข้อมูลในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับนักเรียนมี 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลที่ได้มาโดยอาศัยแบบทดสอบและข้อมูลที่ไม่ต้องอาศัยแบบทดสอบ

สภาพการจัดเก็บข้อมูลของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา(เดิมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา) โดยมีศูนย์ข้อมูลการศึกษา เพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน เพื่อให้มีแหล่งกลางในการจัดเก็บข้อมูล ข้อมูลที่จัดเก็บมี 8 ประการคือ ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนนักศึกษา ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษา ข้อมูลอาคารสถานที่ ข้อมูลครุภัณฑ์ ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลตลาดแรงงานและข้อมูลสังคม โดยมีวิทยาลัยเทคนิคในจังหวัดทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลระดับจังหวัด

การบริหารงานธุรการ

การบริหารงานธุรการเป็นการบริหารงานด้านบริการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษาในสถานศึกษาให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยแบ่งเป็นงานด้านต่าง ๆ คือ งานการเงิน บัญชีแสดงงบประมาณ งานสารบรรณ งานเอกสารการพิมพ์ งานพัสดุ งานทะเบียน งานดูแลอาคารสถานที่ งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านบุคคล

การนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นงานด้านพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและคุณภาพของการจัดการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ ซึ่งเกิดวัฏกรรมขึ้น จำเป็นที่สถานศึกษาจะต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของการนิเทศมี งานนิเทศเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การเลือกสรรบุคลากรทางวิชาการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ การประชุมนิเทศ การบริการพิเศษ การสัมพันธ์กับชุมชนและการประเมินผล การนิเทศการศึกษาที่จัดขึ้นภายในสถานศึกษา เนื่องจากความต้องการการแก้ปัญหาของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ความไม่เพียงพอของศึกษานิเทศก์ และเพื่อจะได้เป็นการช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างครูในสถานศึกษา

2. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ

เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีการตัดสินใจ Thierauf และเคลเคมปี(Thierauf, Klekamp. 1975 : 57)กล่าวว่า ทฤษฎีการตัดสินใจในธุรกิจทุกวันนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารจัดการตัดสินใจตั้งแต่เราอาศัยอยู่ในโลกนี้ เส้นทางในอนาคตจะไม่สามารถถูกทำนายได้อย่างแน่นอนได้ แต่ก็ยังเป็นกรรมวิธีพื้นฐานในการ

ประมาณค่าที่มีทำที่ว่าจะเป็นไปได้ในอนาคต เรากำหนดการประมาณค่าอย่างแน่ใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดทฤษฎีทั้งหลายที่มีผู้กล่าวไว้ เพื่อนำไปสู่แนวทางการสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ

2.1.1 ความหมาย มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้

การตัดสินใจ เป็นการตกลงใจคัดเลือกแนวทางดำเนินงานทางหนึ่ง จากที่มีให้เลือกหลายแนวทาง โดยอาศัยเกณฑ์บางอย่างเป็นพื้นฐานประกอบการพิจารณาตัดสินเลือกนั้น การตัดสินใจเป็นภาระกิจที่ผู้บริหารต้องเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนหลาย ๆ แนวทางโดยอาศัยข้อมูลหรือเกณฑ์ที่มีอยู่เป็นแนวทางในการพิจารณา บางทีการตัดสินใจก็รวมอยู่ในเรื่องของ การวางแผน การจัดทำโปรแกรมเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน (ปริยาพร วงอนุตรโรจน์. 2542 : 77)

การตัดสินใจ(Decision making)เป็นการกำหนดปัญหาและโอกาสการเสนอทางเลือกการตัดสินใจเลือกและการปฏิบัติตามผลลัพธ์นั้น หรือหมายถึงกระบวนการสร้าง การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจจากทางเลือกเหล่านั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539 : 182)

การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือก ซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจ เพราะต้องการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะนำไปปฏิบัติ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539 : 183)

การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางดำเนินการปฏิบัติที่เห็นว่าน่าจะเป็นที่สุดจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ได้คิดและไตร่ตรองจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (สุตา ทักษสุวรรณ. 2543 : 65)

การตัดสินใจ สัมพันธ์กับแผนและนโยบาย ซึ่งนโยบายมีความหมาย หลายความหมาย ในความหมายหนึ่ง หมายถึงแนวทางการตัดสินใจ (ฉิลก บุญเรืองรอด. 2537 : 97)

การตัดสินใจ คือ การตกลงปลงใจ ตัดสินว่าจะทำการหรือละเว้น กระทำการใด ๆ การตัดสินใจ เป็นการรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน เป็นกระบวนการซึ่งการตัดสินใจ จะได้รับการกระทำและดำเนินการปฏิบัติ การตัดสินใจจะเป็นแต่เพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น จนกว่าการตัดสินใจนั้นกลายเป็นการดำเนินการปฏิบัติ กระบวนการจะเริ่มต้นด้วยการตัดสินใจและการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลงจนกว่าการตัดสินใจได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่ขาดเสียมิได้ ในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน จนอาจกล่าวได้ว่า การบริหารคือกระบวนการตัดสินใจที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่จะกำหนดนโยบาย การตัดสินใจที่จะเลือกแผนปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับคน เป็นต้น (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 182)

ซึ่งในมุมมองของ ยูคส์ (Yukl. 1987 : 20) ได้กล่าวเรื่องการตัดสินใจของแต่ละบุคคลว่า ความแตกต่างของบุคคลนำไปสู่การกระทำการตัดสินใจที่ไม่ตรงกัน ตามธรรมชาติของปัญหาที่มีความคล้ายกัน ผลลัพธ์ที่ออกมาได้จากหลากหลายวิธีการนั่นเอง เนื่องมาจากภาพที่เห็นการสนับสนุนและการตีค่าของผู้บริหารจากความแตกต่างกันของหน้าที่และภูมิหลัง ของแต่ละบุคคล

จากความหมายของการตัดสินใจ พอสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับชั้นที่ต้องปฏิบัติ โดยการตัดสินใจนั้นยังคงเป็นการตัดสินใจที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายหลักในผลสำเร็จขององค์กร ถึงแม้การตัดสินใจนั้น จะมาจากบุคคลเดียวหรือคณะบุคคลในองค์กรก็ตาม ทั้งนี้และทั้งนั้นต้องอาศัยข้อมูลและภูมิหลังที่ผ่านมา ของบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้บริหารด้วย ซึ่งผู้บริหารก็จะทำการตัดสินใจ

ไปตลอด และต่อเนื่อง เพื่อผลการตัดสินใจที่ดี ปัญหาในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานก็จะน้อยลง และยังนำมาเป็นแนวทาง ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่อไปได้

2.1.2 เทคนิคแนวความคิดการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นเรื่องทักษะของแต่ละบุคคล หรือ เป็นพรสวรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ ความรอบรู้ หรือความไม่รู้ของแต่ละคน (สุพัตรา สุภาพ. 2541 : 29-33) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิด 3 ข้อ เพื่อเป็นข้อเตือนใจ สำหรับการตัดสินใจ ด้วยความระมัดระวังดังนี้ ข้อแรก ถ้ามีข้อมูลมากยิ่งต้องตัดสินใจให้ถูกจังหวะ ข้อต่อมา อย่าตัดสินใจผิดพลาด ในข้อสุดท้ายต้อง ระวังความต้องการลึกๆ ในใจ สิ่งเหล่านี้เป็น สิ่งสำคัญที่ควรระวังในการตัดสินใจ และวิฑูรย์ ตันศิริคงคล (2542 : 9) กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีเหตุผล ขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจไม่ใช่ผลของการตัดสินใจ และการวินิจฉัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการตัดสินใจ ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก มีอยู่ด้วยกัน 6 ขั้นตอน คือ

- 1.ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา
- 2.กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ
- 3.วินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ
- 4.กำหนดทางเลือก
- 5.วินิจฉัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือก
- 6.คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุด

ในกรณีที่ปัญหามีความซับซ้อน เกณฑ์ในการตัดสินใจที่กำหนดขึ้นจะช่วยทำให้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือช่วยในการพิจารณาในการหาข้อมูล (วิฑูรย์ ตันศิริคงคล. 2542 : 18) ซึ่ง เคล็กจ์และฮาร์ดี้ (Clegg & Hardy. 1996 : 120) ได้นำเสนอแนวคิดของ ฟามาและเจนเสน จาก การสังเกตกระบวนการตัดสินใจในทางธุรกิจว่า เราสามารถแบ่งใหญ่ๆออกได้ 2 ส่วน คือ 1. การตัดสินใจทางการบริหาร เป็นการตัดสินใจในความเป็นไปได้ในตั้งแต่เริ่มแรกของการจัดองค์การว่าจะจัดองค์การอย่างไร และใช้การตัดสินใจสนับสนุนองค์การอย่างไรด้วย 2. การควบคุมการตัดสินใจ ในส่วนการควบคุมนี้เราจะ การอนุมัติการตัดสินใจอย่างไร และจะประเมินรูปแบบความสัมพันธ์ของกระบวนการตัดสินใจอย่างไร นี่เป็น ความจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินการตัดสินใจ และการประเมินเพื่อการควบคุมแนวทางการตัดสินใจในส่วน ของงานที่ซับซ้อนและยุ่งยาก

2.1.3 ศิลปะในการหาเกณฑ์ในการตัดสินใจ

วิฑูรย์ ตันศิริคงคล (2542 : 19) ได้นำเสนอขั้นตอนในการสร้าง หาเกณฑ์ในการตัดสินใจ ดังนี้

- 1.บันทึกสิ่งที่ต้องการจากการตัดสินใจ
- 2.คิดถึงกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แย่ที่สุดและเป็นสิ่งที่ต้องการหลีกเลี่ยง
- 3.ผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อผู้อื่น
- 4.ถามเพื่อนหรือคนเกี่ยวข้องว่าจะแก้ปัญหาอย่างไรในสถานการณ์เช่นนี้
- 5.คิดหาทางเลือกที่ดีมากแต่อาจจะเป็นไปได้แล้วนำเอาข้อดีมาพิจารณา
- 6.คิดหาทางเลือกที่แย่มาก แล้วนำข้อเสียมาพิจารณา
- 7.คิดว่าจะอธิบาย การตัดสินใจนี้ให้คนอื่นฟังอย่างไร จะได้เกิดความคิดเพิ่มขึ้น
- 8.ระดมความคิดจากการประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา

2.1.4 เทคนิคในการบริหารความเสี่ยง

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล (2542 : 31-33) ได้กล่าวว่า จำเป็นต้องหาวิธีลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ โดยมีเทคนิคในการพิจารณาเปรียบเทียบในกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

1.ใช้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในความเสี่ยงด้วย

2.ค้นหาข้อมูลที่ลดความเสี่ยง

3.กระจายความเสี่ยง

4.ชดเชยความเสี่ยง

5.ประกันความเสี่ยง โดยต้องมีข้อมูลให้ทราบว่าเมื่ออัตราความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน และสามารถทนต่อความเสี่ยงนั้นได้มากน้อยเพียงไร

มัลลิกา มุขนาค (2537 : 374-375) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ (Decision – Making Environment) ว่าแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision Under Certainty) ในกรณีนี้ ผู้ตัดสินใจทราบแน่นอนว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้น คือทราบสภาวะที่แท้จริง (State of nature) ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision Under Risk) ในกรณีนี้ ผู้ตัดสินใจไม่ทราบแน่ชัดว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้น แต่จะทราบหรือ สามารถกำหนดความน่าจะเป็นที่สภาวะที่แท้จริงจะเกิดขึ้น เช่น การที่จะผลิตสินค้าเป็นปริมาณเท่าใดตังนั้นขึ้นอยู่กับอุปสงค์ ของสินค้านั้น ๆ ผู้ตัดสินใจไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดให้สภาวะที่แท้จริงอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นได้ แต่ทราบความน่าจะเป็นที่แต่ละสภาวะที่แท้จริงจะเกิดขึ้น

การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision Under Uncertainty) ในกรณีนี้ผู้ตัดสินใจทราบว่า สภาวะที่แท้จริง อะไรบ้างที่จะเกิดขึ้น แต่ไม่ทราบค่าความน่าจะเป็นที่สภาวะที่แท้จริงจะเกิดขึ้น เช่น ถึงแม้จะรู้ความน่าจะเป็นของอุปสงค์ของสินค้า แต่บังเอิญในท้องตลาดมิได้มีเพียงบริษัทเดียวที่ทำการผลิตสินค้าชนิดนี้ หากยังมีผู้ผลิตสินค้าชนิดนี้อีกหลายบริษัทที่เราไม่มีโอกาสทราบเลยว่า ผู้ผลิตแข่งขันเหล่านี้ จะผลิตสินค้าปริมาณเท่าใด ดังนั้น การที่จะตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ดังนั้น จึงอาจจะนำเกณฑ์การตัดสินใจที่ไม่ต้องใช้ความน่าจะเป็น มาช่วยในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ (2534 : 22) กล่าวถึงเรื่อง การจัดการกับปัญหาว่า ผู้ตัดสินใจต้องมีการพัฒนาแนวความคิด ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้แทนสถานการณ์จริงของปัญหา หรือที่เรียกว่า โมเดล (Model) แล้วค่อยพยายามแก้ปัญหาตามแบบที่ทดแทนสถานการณ์จริงนั้น ดังนั้นถ้าสิ่งที่เขาสร้างขึ้นเพื่อทดแทนปัญหาไม่ถูกต้อง ผลลัพธ์หรือคำตอบที่ได้ย่อมไม่ถูกต้องสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างที่พบเห็นกันบ่อยคือการสร้าง โมเดล ที่นำไปสู่การซ่อนเร้นหรือกบฏปัญหาเอาไว้แทนที่จะทำลายปัญหาที่มีอยู่ ด้วยเหตุผลนี้เอง เราจึงพบว่า บ่อยครั้งเราไม่สามารถมองเห็นปัญหาที่แท้จริงได้ และก้องเกียรติ โอภาสวงการ (2534 : 21) ได้กล่าวในตอนท้ายว่า ผู้ตัดสินใจย่อมเลือกการกระทำที่เขาต้องการ นั่นคือการกระทำที่มีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับค่าที่เขาจะได้รับ วิธีการดังกล่าวเรียกว่าวิธีการที่ได้ผล วิธีการที่ได้ผลเป็นผลลัพธ์ของประสิทธิภาพและคุณค่า ผู้ที่เลือกสิ่งที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพเรียกว่าผู้แสวงหาสิ่งเลิศ แต่ผู้ที่เลือกสิ่งที่ดีพอเพียงซึ่งไม่จำเป็นต้องดีที่สุดเรียกว่า ผู้แสวงหาความพอใจ

สรุปแล้วการเลือกจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ผู้ตัดสินใจมีเส้นทางเลือกได้อย่างน้อย สองชนิด มีผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่างกันอย่างน้อย สองชนิด การกระทำโดยเส้นทางต่างกันมีประสิทธิภาพต่างกัน หรืออีกนัยหนึ่งว่า การเลือกจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการกระทำของผู้ตัดสินใจสามารถทำให้ผลลัพธ์มีค่าต่างกัน

2.1.5 การวิเคราะห์ทางเลือก

การวิเคราะห์ทางเลือก จรัสรัตน์ ทอไชยวรี (2541 : 275-276) กล่าวว่า ได้มีคณะศึกษาทางเทคนิค ได้พัฒนาโดยการจัดตั้งของสถาบันทางการทหารในทศวรรษที่ 1890 มันเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องและสำหรับการเปรียบเทียบทางเลือกกับปัญหาแบบเผื่อเลือก มันยังเป็นประโยชน์ในฐานะที่เป็นวิธีการ สนับสนุนการวิเคราะห์ การคิด และการนำเสนอสู่ผู้อื่นของคุณด้วยเอกสาร วิธีนี้มีอยู่ด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.กำหนดศูนย์กลางความรุนแรงของปัญหา และเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของปัญหา
- 2.วินิจฉัยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่อง
- 3.เผยแพร่ทางเลือกกับปัญหาแบบเผื่อเลือกออกมา และใช้ความคิดโดยอาศัย ข้อดีและข้อด้อยของแต่ละทาง
- 4.วิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียที่มีความสัมพันธ์กันของแต่ละทางเลือก
- 5.ดึงข้อสรุปจากการวิเคราะห์
- 6.เลือกทางเลือกซึ่งแก้ปัญหาของคุณได้ดีที่สุด

2.2 กระบวนการตัดสินใจ

จากกระบวนการตัดสินใจ เทอร์บาน (Turban, 1988 : 45-46) ได้ใช้แนวคิดกระบวนการตัดสินใจของ ไชมอน จัดกระบวนการตัดสินใจเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ๆได้ คือ ขั้นการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นการออกแบบทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก ขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้ออกแบบไว้ และขั้นการดำเนินการปฏิบัติตามหนทางที่ได้ตัดสินใจเลือก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.ขั้นการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูลนี้ ผู้ที่ประสบปัญหาควรที่จะทราบถึง ต้นเหตุของปัญหา ว่าปัญหาเริ่มต้นมาจากอะไร รวมทั้งข้อมูลต่างในขั้นพื้นฐานเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ นั่นคือจุดประสงค์ขององค์การมีทิศทางไปทางไหน ขั้นต่อมาควรที่จะสำรวจและตรวจสอบในกระบวนการของปัญหาว่ามีต้นสายปลายเหตุมาอย่างไร เมื่อทราบที่มาปัญหาเราควรกำหนดในตัวของปัญหาให้ชัด เป็นการเฉพาะเจาะจงเพื่อหาจุดเริ่มต้น พร้อมทั้งแบ่งระดับขั้นของปัญหา หากว่าปัญหานั้นอาจเกิดเป็นปัญหาแทรกซ้อนขึ้นใหม่ในระหว่างแก้ปัญหา สุดท้ายในขั้นตอนแรกเราต้องประกาศบอกถึงปัญหาอย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้ทุกคนในสมาชิกขององค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน

2.ขั้นการออกแบบทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก หลังจากที่ได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐาน เหตุเกิดของปัญหา ทุกคนในสมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาทิศทางเดียวกันร่วมกัน สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบ ขั้นตอนเป็นผังงาน สมาชิกในองค์กรร่วมกันคิดสร้างหลักการเพื่อสร้างทางเลือกการแก้ปัญหาให้เป็นหลักการตามบรรทัดฐาน พยายามค้นหาหลาย ๆ ทางที่มีให้เลือกโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ในขั้นแรกเป็นการสร้างความมั่นใจ เพื่อทำนายและประมาณการล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเลือกเส้นทางดังกล่าว

3.ขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้ออกแบบไว้ ในขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้ออกแบบไว้ นี้ เป็นขั้นตอนที่ต้องตัดสินใจเลือกดำเนินการตามการที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้างทางเลือกขึ้นมา แต่ละขั้นตอนในเส้นทางเลือกจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอน ที่ต้องดำเนินการไปโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรรับรู้พร้อมกันว่า จะเกิดอะไรขึ้นหากเลือกรูปแบบหรือเส้นทางดังกล่าวและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามขั้นตอนที่ได้รับไว้ต่อไป ซึ่งเป็นการช่วยให้เราวิเคราะห์ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่

โดยเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดตามแผน การดำเนินการปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกเอาไว้พร้อมทั้งสามารถออกแบบระบบการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมขึ้นมาอีกครั้งและปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้นมาได้ เป็นการควบคุมให้อยู่เส้นทางที่ได้ออกแบบไว้

4. ขั้นตอนการดำเนินการปฏิบัติตามหนทางที่ได้ตัดสินใจเลือก หลังจากที่เราทราบถึงแก่นของปัญหา เส้นทางที่สร้างขึ้น อย่างมีเหตุผล สามารถอธิบายได้ในทุกเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอน พร้อมทั้งตัดสินใจเส้นทางที่ดีที่สุดด้วยสมาชิกขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างหลักประกันทุกๆด้าน เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ในการที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างมั่นใจในขั้นตอนดำเนินการปฏิบัติตามหนทางที่ได้ตัดสินใจเลือก

ถ้าขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งล้มเหลว ให้ย้อนไปในแต่ละขั้นตอนใหม่ แต่ถ้าได้รับผลสำเร็จตามสภาพที่เป็นจริงซึ่งเป็นไปตามการสมมุติฐาน ก็ให้กลับไปสู่ขั้นตอนการเริ่มต้นในขั้นตอนแรกเพื่อตรวจสอบสมมุติฐาน

และเชกกันข้อเขียนของ ลูธาน (Luthans, 1981 : 481-482) ได้นำเสนอกระบวนการในการตัดสินใจโดย จอนคัวอี ได้วางแนวทางการพิจารณาไว้สามขั้นตอน 1. ประชุมพูดคุยอาจมีการโต้เถียงขัดแย้งเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดความชัดเจน 2. กระบวนการค้นหาและกำหนดคำจำกัดความอย่างพิถีพิถันและรอบคอบ 3. เพื่อทำให้ยุติเรื่องราวการโต้แย้งโดยให้กระทำการตามกฎหมายหรือกระทำการตามหลักการที่ได้กำหนดไว้ และยังนำเสนอกระบวนการในการตัดสินใจดังนี้

1. ทำกิจกรรมด้วยปัญญา โดยทำการออกแบบการคิดแบบทหาร ซึ่งประกอบไปด้วยการค้นหาสิ่งแวดล้อมของปัญหา เพื่อปรับให้พอเหมาะกับสภาวะแวดล้อมช่วยในการตัดสินใจ

2. กิจกรรมการออกแบบ อาจใช้การประดิษฐ์ การสร้างพัฒนาและการวิเคราะห์เส้นทางที่เป็นไปได้หลายๆ เส้นทางเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

3. กิจกรรมการเลือก ต้องทำอย่างมั่นใจรอบคอบด้วยการเลือกเส้นทางเดียวเฉพาะพิเศษนำไปสู่ความสำเร็จในการตัดสินใจกระทำด้วยเส้นทางนี้

ส่วนการวิเคราะห์ด้วยระบบการตัดสินใจนั้น ได้แสดงเนื้อหาพร้อมผังแสดงในภาพประกอบที่ 3 ผังลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยระบบการตัดสินใจ ซึ่งมี 5 ขั้นตอนแสดงไว้ดังนี้

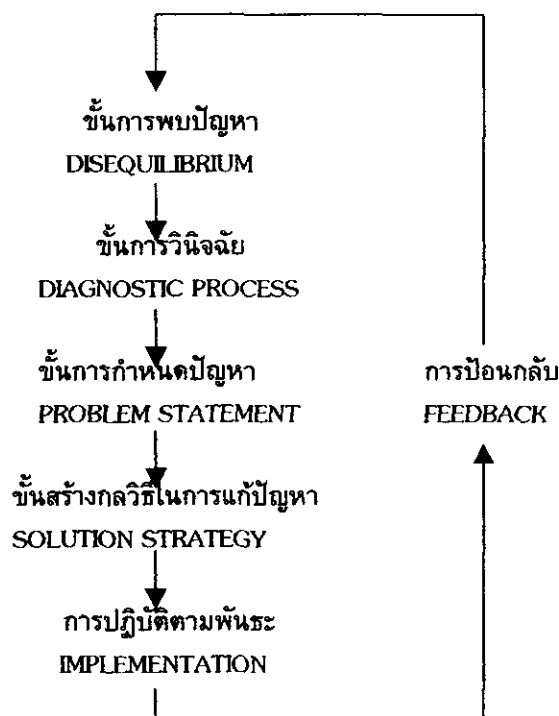
1. ขั้นการพบปัญหา ความรู้สึกจากประสบการณ์ในการเสียดุลยภาพเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องพบอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารต้องหาหนทางโดย การชี้เฉพาะเจาะจงกำหนดปัญหา ทำให้เกิดความกระจำจรัส ในเรื่องที่ต้องทำ

2. ขั้นการวินิจฉัย การเข้าใจหรือการวิเคราะห์วินิจฉัยเหตุการณ์ อาจจะเป็นเหตุให้เกิดความยุ่งยากได้ หากเอนเอียงไปในทางหนึ่งทางใดในสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการสร้างสมมุติฐานอย่างไม่ขัดแย้ง หากกระทำการวินิจฉัย วิเคราะห์อย่างเป็นสัดส่วนเป็นระบบและมีกฎเกณฑ์แล้ว ก็จะนำไปสู่ความชัดเจนในการแก้ปัญหาได้

3. ขั้นการกำหนดปัญหา เป็นขั้นการรวบรวมคำจำกัดความ ต้องทำการสำรวจปัญหาอย่างชัดเจนซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะเนื่องมาจาก การกำหนดปัญหาหรือการสำรวจที่ไม่ชัดเจนอันเป็นเหตุทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

4. ขั้นสร้างกลวิธีในการแก้ปัญหา เป็นขั้นของวิธีการและกระบวนการที่ได้จากการศึกษา ขั้นการสำรวจปัญหาและนำมาประกอบกันขึ้น เป็นวิธีการสร้างทางเลือกกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งทำให้เกิดแนวความคิดในการออกแบบการแก้ปัญหาได้

5. การปฏิบัติตามพันธะ เป็นขั้นขั้นสุดท้ายประกอบไปด้วยเครื่องมือกระบวนการที่ถูกเลือกมาเพื่อปฏิบัติตามพันธะของการเลือกซึ่งเป็นการนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างแท้จริง



ภาพประกอบ 3 ผังลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยระบบการตัดสินใจ
 ที่มา ลูธาน (1981) Organizational behavior : 481

สมยศ นาวิการ (2537 : 155-160) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่า ผู้บริหารเป็นจำนวนมากต้องทำการตัดสินใจ โดยอาศัยวิธีการตัดสินใจที่ไม่เป็นระเบียบแบบแผนเป็นแนวทางของพวกเขา เช่น พวกเขาอาจจะอาศัยประเพณี และการตัดสินใจเหมือนกันในปัญหาอย่างเดียวกัน พวกเขาอาจจะต้องทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารระดับสูง

วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ในบางกรณีเท่านั้น ในกรณีอื่น ๆ แล้ววิธีการเหล่านี้อาจจะนำผู้บริหารไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ เช่น บริษัทแห่งหนึ่งประสบกับปัญหาคุณภาพอย่างรุนแรงสินค้าเป็นจำนวนมากถูกส่งกลับคืนมาเพราะว่ามีข้อบกพร่อง การตัดสินใจของฝ่ายบริหารคือการเข้มงวดระเบียบวิธีปฏิบัติทางการควบคุมคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพวกเขาไม่อาจจะแก้ปัญหาได้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่แท้จริงคือ ความเหนื่อยของคณงาน ที่มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากระบบระบายอากาศที่ผิดพลาด

วิธีการตัดสินใจต่อไปนี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่รับประกันการตัดสินใจอย่างถูกต้องสำหรับผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการต่อไปนี้เป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเป็นระบบ

จากหลักการแนวคิดกระบวนการตัดสินใจ ที่ได้นำเสนอข้างต้นเป็นกรอบกระบวนการ เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างแพร่หลายจากนักวิชาการต่างประเทศ ซึ่งผู้ศึกษางานวิจัยขอเสนอแนวความคิดในกระบวนการตัดสินใจ ของนักวิชาการชาวไทยที่ได้เสนอแนวความคิด กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ดังนี้

3.1.1 การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (สมยศ นาวิการ. 2537 : 156-160) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการระบุปัญหา การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การพัฒนาและการประเมินทางเลือกแก่ปัญหาการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและการดำเนินการของทางเลือกกระบวนการดังกล่าวมีขั้นตอนอยู่หลายขั้น

ขั้นที่ 1 : การวิเคราะห์และการระบุปัญหา

สาเหตุของปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ไม่ชัด เช่น ประธานคนใหม่ของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ได้พิจารณาถึงการลดลงของยอดขายของธุรกิจว่าสืบเนื่องมาจากกระบวนวิธีการปฏิบัติทางด้านการขายที่ไม่ดี การแข่งขันมีมากขึ้น หรือตลาดได้ถึงจุดอิ่มตัวแล้ว แต่เมื่อเขาได้ทำการวิเคราะห์ที่ลึกลงไปอีก เขากลับพบว่าสาเหตุของปัญหาคือ การควบคุมอย่างเข้มงวดของธุรกิจโดยประธานคนก่อน ทำให้จ่ายทุกอย่างที่มีจำนวนมากว่า 5,000 บาทต้องได้รับการอนุมัติจากประธานของบริษัท และไม่มีผู้จัดการสาขาคนใด สามารถยกทุนสินค้าต่าง ๆ ตามที่พวกเขาเลือกได้ ผลที่เกิดขึ้น ไม่มีสาขาใดสามารถเคลื่อนไหวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้า

ถ้าหากว่าผู้บริหารจะแก้ไขสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาต้องการให้ได้ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไรแนวทางอย่างหนึ่งคือการถามการกระทำในอดีต หรือการขาดการกระทำอะไรที่ทำให้สถานการณ์ดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในแนวทางดังกล่าว ผู้บริหารจะรวมจุดสนใจอยู่ที่เหตุการณ์หรือกรณีที่จะนำไปสู่ปัญหาได้

ในการพิจารณาถึงปัญหา ผู้บริหารควรจะกำหนดว่าส่วนไหนของปัญหา ที่พวกเขาต้องแก้ไขและส่วนไหนของปัญหาที่พวกเขาควรจะแก้ไข ปัญหาส่วนมากเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเป็นจำนวนมากและผู้บริหารไม่อาจจะหาผลลัพธ์ที่สามารถแก้ไขทุกส่วนของปัญหาได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องแยกระหว่าง “ต้อง” และ “ควรจะ” เป็นพื้นฐานของการเสนอแนะการประเมินทางเลือกต่าง ๆ เช่น สมมติว่าเรากำลังมีปัญหาทางด้านบุคคล เราจะต้องว่าจ้างบุคคลบางคนที่สามารถทำงานได้ดีในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความยุ่งยาก เราควรจะว่าจ้างบุคคลบางคนที่มีประสบการณ์บางอย่างและเข้ากันได้กับบุคคลอื่นภายในองค์กร เราสามารถจัดผู้สมัครงานทั้งหมดที่ไม่เป็นไปตามมาตรการ “ต้อง” ออกจากการพิจารณาได้และเราจะทำการประเมินผู้สมัครงานคนอื่น ๆ ทั้งหมด โดยพิจารณาว่าพวกเขาเป็นไปตามมาตรการ “ควรจะ” มากน้อยแค่ไหน

สิ่งหนึ่งที่เรควรจะให้ความระมัดระวังคือในหลาย ๆ กรณีปัญหาอาจจะมีสาเหตุเป็นลูกโซ่ เมื่อเราพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เราอาจจะพิจารณาสาเหตุดังกล่าวนี้เป็นปัญหาอย่างหนึ่งและทำการหาสาเหตุของปัญหาย้อนกลับไปอีก

เมื่อเร็ว ๆ นี้ผู้จัดการโรงงานของบริษัทแห่งหนึ่งพบปัญหาทางด้านการผลิตอย่างหนึ่ง เมื่อเขาพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหา เขาพบว่า การขาดงานทำให้เกิดปัญหาของประสิทธิภาพของการผลิตต่ำขณะนั้นเขามีปัญหาใหม่แล้ว การขาดงาน เขาต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุของปัญหาต่อไปอีกเขาหาสาเหตุของการขาดงานไปยังหัวหน้าคนงานใหม่ ปรากฏว่าคนงานไม่พอใจแนวทาง ที่หัวหน้าคนงานใหม่นำมาใช้กับพวกเขาโดยการผลักดันให้พวกเขาทำงานหนักมากขึ้นและอะไรจะเกิดขึ้นถ้าหากว่าผู้จัดการโรงงานพิจารณาเฉพาะสาเหตุที่เป็นพื้นผิวเท่านั้น

ขั้นที่ 2 : การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง

ภายหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการพิจารณาและระบุปัญหาของพวกเขาแล้ว พวกเขาต้องเริ่มต้นด้วยการตัดสินใจว่าพวกเขาจะกระทำอย่างไรกับสิ่งเหล่านี้ พวกเขาต้องพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ พวกเขาต้องการอะไรบ้างสำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และพยายามหาข้อมูลเหล่านี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้พวกเขาอาจจะถามตัวของพวกเขาเองว่า ใครภายในองค์กรของพวกเขาที่ถูกกระทบโดยตรงมากที่สุดจากปัญหา

ของเรา พวกเขาสามารถบอกพวกเราเกี่ยวกับผลกระทบในทางปฏิบัติของปัญหาได้มากกว่านี้หรือไม่ การแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้คนภายในองค์กรของเราทำการต่อต้านหรือไม่ ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่สามารถช่วยพวกเราแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารไม่อาจจะได้คำตอบทุกอย่างจากปัญหาดังกล่าวนี้ แต่อย่างไรก็ตามพวกเขาควรมีข้อมูลที่เพียงพอในการสร้างทางเลือก

ขั้นที่ 3 : การพัฒนาทางเลือก

การตัดสินใจยังไม่เกิดขึ้นจนกว่าจะมีการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารอาจจะต้องใช้ทางเลือกแรกที่เขาพบ และทางเลือกแรกไม่ใช่เป็นทางเลือกที่ถูกต้องเสมอไป การพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมาจะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้มักจะแนะนำตัวของมันเองภายหลังจากที่ผู้บริหารทำการวิเคราะห์ปัญหา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหานอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะต้องใช้จินตนาการพวกเขาเพื่อสร้างทางเลือกอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ อีก ถ้าหากว่าเราต้องเผชิญกับอัตราการออกจากงานของพนักงานค่อนข้างสูง เราอาจจะต้อง (1) เพิ่มเงินเดือน (2) เพิ่มสวัสดิการ และ (3) ลดปริมาณงาน ทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งของการแก้ปัญหา (หรือทั้งหมด) อาจจะนำไปใช้ได้ แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าเราทำการวิเคราะห์ต่อไปอีกเราอาจจะพบทางเลือกอื่นเพิ่มขึ้นอีกเช่น (4) ไม่กระทำการเลย (5) ออกแบบงานใหม่ (6) ไล่ผู้บังคับบัญชาที่พนักงานไม่ชอบออก

ขั้นที่ 4 : การประเมินทางเลือก

เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมาแล้ว พวกเขาต้องประเมินทางเลือกเพื่อพิจารณาว่า ทางเลือกแต่ละทางมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน ความมีประสิทธิภาพอาจจะถูกวัดโดยใช้มาตรการ 2 อย่าง คือ : ทางเลือกเป็นไปได้หรือมีความเป็นจริงมากน้อยแค่ไหน เมื่อพิจารณาถึงเป้าหมายและทรัพยากรขององค์กร และทางเลือกจะช่วยแก้ปัญหาได้ดีแค่ไหน

การประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดยพิจารณาจากเป้าหมายและทรัพยากรขององค์กร เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ทางเลือกอาจจะดูเหมือนว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามเหตุผล แต่ถ้าหากว่าทางเลือกไม่สามารถนำไปดำเนินการภายในองค์กรได้แล้ว ทางเลือกเหล่านั้นคงจะใช้ไม่ได้เลย เช่น ถ้าหากว่ายอดขายของเราสูง แต่กำไรกำลังลดลง เราอาจจะต้องลดค่าส่วยให้น้อยลง แต่ถ้าเราพบว่าต้นทุนดังกล่าวนี้ได้ลดลงเป็นอย่างมากแล้ว การลดต้นทุนต่อไปอีกจะทำให้คุณภาพของสินค้าลดลงทางเลือกดังกล่าวนี้จะเป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปได้เลย ในทำนองเดียวกัน ทางเลือกที่ใช้ทรัพยากรมากจนเกินไปจากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ จะเป็นทางเลือกที่มีความหมายน้อยกว่าทางเลือกอื่น ๆ

ทางเลือกต่าง ๆ ต้องถูกประเมินในแง่ที่ว่า ทางเลือกเหล่านั้นแก้ปัญหาที่ “ต้อง” และ “ควรจะเป็น” ได้ดีแค่ไหน ในบางกรณีผู้บริหารสามารถทำการ “ทดลอง” ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าจะเลือกไหนมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยปกติพวกเขาจะใช้ความรู้ คุณพินิจและประสบการณ์ในการตัดสินใจว่าทางเลือกไหนดีที่สุด เมื่อพวกเขาทำการประเมินทางเลือกต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจะจัดลำดับของทางเลือกจากทางเลือกที่ต้องการมากที่สุด ไปจนกระทั่งถึงทางเลือกที่ต้องการน้อยที่สุด ทางเลือกที่เลือกควรจะเป็นทางเลือกที่แก้ปัญหาทุก ๆ ส่วนของปัญหาได้ดีที่สุด และก่อให้เกิดต้นทุนต่ำสุดสำหรับองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 : การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

นี่คือขั้นตอนที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจแล้วว่าทางเลือกที่ดีที่สุดของพวกเขาคืออะไร แต่อย่างไรก็ตามทางเลือกที่ดีที่สุด อาจจะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่สำหรับผู้บริหารและการใช้ดุลพินิจที่ไม่สมบูรณ์ของพวกเขา ทางเลือกที่ดีที่สุด อาจจะเป็นตัวแทนของการประนีประนอมระหว่างปัจจัยต่างๆทุกอย่าง

ที่ถูกพิจารณา ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดของพวกเขาอาจจะยังคงไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาของพวกเขาได้ ในกรณีดังกล่าวนี้ผู้บริหารควรจะเริ่มต้นกระบวนการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง

ตัวอย่างเช่น สมมติว่าปัญหาของเราคือ ประสิทธิภาพของการผลิตต่ำในแผนงานหนึ่งของเรา เราอาจจะเชื่อว่าประสิทธิภาพของการผลิตจะเพิ่มขึ้นได้ง่ายที่สุด ถ้าหากว่าเราปลดหัวหน้าแผนงานออก และทำการตรวจสอบของเราค้นพบว่า หัวหน้าแผนงานได้รับความนิยมเป็นอย่างมากและกำลังใจของแผนงานจะลดลง ถ้าหากว่าหัวหน้าแผนงานถูกปลดออก ทางเลือกที่ดีที่สุดของพวกเขาอาจจะเป็นการรักษาหัวหน้าแผนงานไว้ตามเดิม และเสนอสิ่งจูงใจทางการเงินให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นทางเลือกระยะยาว และมีค่าใช้จ่ายสูงสำหรับองค์กร แต่จะเป็นทางเลือกที่ “ดีที่สุด” ที่พิจารณาถึงปัจจัยอย่างที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 6 : การวิเคราะห์ผลที่ติดตามมาของการตัดสินใจ

เมื่อผู้บริหารเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว พวกเขาต้องคาดคะเนว่าปัญหาอะไรบางอย่างจะเกิดขึ้น เมื่อมีการดำเนินการของการตัดสินใจ เช่น เราอาจจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากภายในองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา มีความเต็มใจดำเนินการตามการตัดสินใจของพวกเขาอย่างน้อยแค่ไหน และอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าหากว่าการตัดสินใจของพวกเขาไม่ถูกดำเนินการด้วยความสนใจ เราอาจจะมีความปัญหาในทางปฏิบัติบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของการตัดสินใจ เช่น ความต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้นการปรึกษาหารือกับแผนงานที่ถูกกระทบจากการตัดสินใจ คู่แข่งขันอาจจะได้รับรายละเอียด อาจจะเป็สาเหตุทำให้ผู้บริหารยกเลิกทางเลือกที่ได้เลือกไปแล้ว และทดแทนด้วยทางเลือกอย่างอื่น

ขั้นที่ 7 : การดำเนินการของการตัดสินใจ

ภายหลังจากที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ในตอนต้นแล้ว พวกเขาสามารถดำเนินการของการตัดสินใจของพวกเขาได้ แต่ถ้าหากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจหรือไม่สามารถดำเนินการได้แล้ว การตัดสินใจดังกล่าวนี้จะไม่มีประสิทธิภาพเลย ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอยู่เสมอๆคือ ผู้บริหารมักจะคิดว่าเมื่อพวกเขาได้ทำการตัดสินใจแล้ว การกระทำจะติดตามมาโดยอัตโนมัติ

การดำเนินการของการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประการแรก ผู้บริหารต้องกำหนดงบประมาณหรือตารางเวลาของการกระทำที่พวกเขาได้ทำการตัดสินใจไป พวกเขาสามารถวัดความคืบหน้าของการตัดสินใจในรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เราต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบ ที่ชัดเจนของการดำเนินการของการกระทำด้วย ประการที่สองผู้บริหารต้องกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติของการรายงานเป็นระยะเกี่ยวกับความคืบหน้าของการกระทำและพวกเขาต้องจัดเตรียม การวัดที่เหมาะสม ประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องกำหนด “ระบบการเตือนไว้ตั้งแต่เนิ่น ๆ” เพื่อให้พวกเขาเข้าถึงปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นกับการกระทำเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้

ผู้ตัดสินใจย่อมเลือกการกระทำที่ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เขาต้องการนั่นคือ การกระทำที่มีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับค่าที่เขาจะได้รับวิธีการดังกล่าวเรียกว่าวิธีการที่ได้ผลวิธีการที่ได้ผลเป็นผลลัพธ์ของประสิทธิภาพ และคุณค่าผู้ที่เลือกสิ่งที่ดีที่สุดและประสิทธิภาพเรียกว่าผู้แสวงหาสิ่งเลิศแต่ผู้ที่เลือกสิ่งที่ดีพอเพียงซึ่งไม่จำเป็นต้องดีที่สุด เรียกว่าผู้แสวงหาความพอใจ (ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. 2534 : 21)

ในระบบการตัดสินใจที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพนี้ เราควรใช้เวลาและความสามารถน้อยที่สุดแทนที่จะให้ไว้วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจเบื้องต้น (ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. 2534 : 238)

ตามกระบวนการการตัดสินใจตามรูปแบบนี้จะส่งผลไปในทางบวกและในทางพัฒนาการก้าวหน้า โดย ฌ็อล เกอูลวงส์ (2534 : 183) ได้นำเสนอทัศนะของ ปีเตอร์ เอ็ม. บลาว (Peter M. Blau) และดับบลิว.ริชาร์ด สก็อต (W. Richard Scott) ซึ่งอภิปรายได้ดังนี้ ประสพการณ์ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาในระยะเริ่มต้น ไม่ได้ไร้ประโยชน์เสียทีเดียว แต่กลับมีส่วนช่วยในการค้นคว้าเพื่อแก้ปัญหาในช่วงระยะหลัง ข้อเท็จจริงเหล่านี้ได้ชี้แนะว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์การ เป็นระบบวิธีเชิงตรรกะนั้นคือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นมาและในขณะที่ขบวนการแก้ไขปัญหามีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาใหม่การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นทันที การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นนี้มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ หรือวิธีการที่จะต่อสู้เอาชนะกับการท้าทายอย่างใหม่

โครงสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกปัญหา อย่างดีที่สุดก็คือกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งนักบริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญ และสุขุมรอบคอบและเพื่อร่วมงานนำมาใช้นั้นจะมีผลทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น แต่โดยรูปแบบแล้วการตัดสินใจไม่ถือว่าสิ้นสุด เพราะลักษณะของกระบวนการและลักษณะขององค์การรูปนัยไม่เอื้ออำนวยต่อความน่าจะเป็นไปได้ดังนี้ กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังนี้

1.ยอมรับและระบุปัญหาที่สภาพและขอบเขตปัญหา

2.วิเคราะห์ปัญหา

3.สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา

4.พัฒนาแผนปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งระบุทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การใคร่ครวญ และการเลือกทางเลือกปฏิบัติ

5.เริ่มแผนปฏิบัติการ

ถึงแม้ว่าแผนการนี้เป็นมโนทัศน์ที่เป็นรูปแบบ ซึ่งดำเนินไปตามขั้นตอน เพราะว่าแต่ละขั้นตอนทำหน้าที่เป็นฐานรองรับขั้นตอนต่อไปอย่างมีเหตุผล แต่ลักษณะของวงจรได้ให้ข้อสังเกตและได้เสนอแนะไว้ 2 ประการคือ ประการแรก กระบวนการอาจจะเริ่มขั้นตอนไหนก็ได้ ประการที่สองขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในกระบวนการขององค์การการบริหารนั้น เป็นวงจรหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง

พิทยา สิทธิอำนาจ (2521 : 24-26) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของกระบวนการตัดสินใจ สามารถแตกออกมาได้เป็นสี่องค์ประกอบหลักผู้ตัดสินใจที่ดีทุกคนต้องผ่านทั้งสี่องค์ประกอบเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือไม่ก็ตาม องค์ประกอบทั้งสี่มีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 การตีกรอบ การตั้งโครงสร้างของคำถาม สิ่งนี้หมายถึงการให้นิยามว่าอะไรคือสิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และกำหนดในวิธีการเบื้องต้นว่า อะไรจะเป็นสิ่งที่ทำให้คุณเลือกทางเลือกหนึ่งเหนือทางเลือกอื่น ในการตีกรอบผู้ตัดสินใจที่ดีควรคำนึงถึงภาพการมองซึ่งตัวพวกเขาเองและคนอื่น ๆ จะมองเห็นเรื่องนั้นและตัดสินใจว่าแง่มุมใดที่พวกเขาเห็นว่าสำคัญและแง่มุมใดไม่สำคัญ ดังนั้นพวกเขาจึงทำโลกนี้ลดความซับซ้อนลงไปยังแน่นอน

องค์ประกอบที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การเสาะหาข้อเท็จจริงที่รู้ได้และ ค่าการกะประมาณที่สมเหตุสมผลของสิ่งที่ไม่มีความรู้ได้ ซึ่งคุณเองต้องการใช้เพื่อนำมาตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจที่ดีจะบริหารการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารด้วยความพยายามอย่างตั้งใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจำพวกการมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากเกินไปในสิ่งที่พวกเขาเชื่ออยู่ในตอนนี้ และแนวโน้มที่จะหาข้อมูลข่าวสารซึ่งมีแต่จะยืนยันอคติเหล่านั้นดังเช่นที่ วิลล์ โรเจอร์ส ได้กล่าวไว้ว่า “ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เกิดขึ้นมาจากสิ่งที่เราไม่รู้ แต่เป็นสิ่งที่เรารู้แต่ไม่เป็นไปอย่างที่เรารู้ต่างหาก “

องค์ประกอบที่ 3 การหาบทสรุป การที่กรอบและสืบข่าวคราวได้ดี ไม่ได้รับประกันว่าการตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องชาญฉลาด คนเราไม่สามารถทำการตัดสินใจได้ดีตลอดไป โดยการใช้การคาดคะเนแบบใช้สัญชาตญาณเพียงอย่างเดียวแม้ว่าจะมีข้อมูลชั้นเลิศอยู่ตรงหน้า แนวทางที่เป็นระบบจึงบีบคุณให้พิจารณาแง่มุมหลาย ๆ แ่มุม และมักจะนำคุณไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้นกว่าการนั่งคิดอย่างไม่เป็นระบบ

ยกตัวอย่างเช่น มีงานศึกษาจำนวนมากที่ได้แสดงว่า บุคคลมือใหม่เช่นเดียวกับมืออาชีพจะทำการคาดคะเนได้แม่นยำกว่า เมื่อปฏิบัติตามกฎที่เป็นระบบมากกว่าเมื่อพึ่งพาการคาดคะเนจากสัญชาตญาณแต่เพียงอย่างเดียว

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้(ล้มเหลวที่จะเรียนรู้) จากข้อมูลป้อนกลับ คนเราทุกคนต้องการจะตั้งระบบ เพื่อการเรียนรู้จากผลของการตัดสินใจในอดีต สิ่งนี้มักจะหมายถึงการเก็บบันทึกสิ่งที่คุณคาดคิดว่า จะเกิดขึ้น การป้องกันตัวเองอย่างเป็นระบบจากการอธิบายเอาเองจากนั้นก็ย้ายเดือนตัวเองให้บทวนบทเรียนที่ได้จากข้อมูลป้อนกลับของคุณในครั้งต่อไปที่การตัดสินใจในลักษณะคล้าย ๆ กันเกิดขึ้น

อย่างน้อยที่สุด ผู้จัดการทั้งหลายควรจะหาเวลาสัก 2-3 ชั่วโมงมานั่งคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาปีละประมาณ 2 ครั้ง เพื่อจะมองย้อนไปว่าพวกเขาเก็บข้อมูลมากพอที่จะบันทึกบทเรียนจากประสบการณ์หรือหกเดือนที่ผ่านมาพวกเขาได้เรียนรู้อะไรขึ้นมาอีกบ้างไหม สิ่งที่เราเรียนรู้มาใหม่จะเปลี่ยนแปลงงานในอนาคตได้อย่างไรบ้าง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 79-81) นำเสนอขั้นตอนในรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Steps in the optimizing model) มี 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ค้นหาความต้องการในการตัดสินใจ (Ascertain the need for a decision) คือขั้นค้นหาว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด

ขั้นที่ 2 สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Identify the decision criteria) เมื่อคนเราต้องการที่จะตัดสินใจจะต้องสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจขึ้นมาเช่น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมักจะมีปัญหาในการเลือกสถานที่เรียนต่อความต้องการในการตัดสินใจคือ การสำเร็จการศึกษา นักเรียนอาจเริ่มต้นด้วยการตั้งเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เช่น ค่าเล่าเรียนต่อปี มีเงินทุนช่วยเหลือไหม การรับเข้าเรียนชื่อเสียงของสถานศึกษาที่เรียน ขนาด สถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ หลักสูตร สัดส่วนของการรับเพศชายและเพศหญิง คุณภาพทางสังคม และความน่าประทับใจของสถานที่เรียน เกณฑ์เหล่านี้จะนำมาเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจในขั้นนี้สิ่งที่ไม่ได้ตั้งไว้เป็นเกณฑ์มีความสำคัญเท่าๆ กับ ที่ตั้งไว้เป็นเกณฑ์ เช่น จะเลือกเรียนโรงเรียนที่ไหน มีโอกาสทำงานด้วยได้ไหม นักศึกษาใหม่ต้องเข้าพักในหอพักของสถานศึกษาหรือไม่ ซึ่งเกณฑ์ที่แต่ละคนใช้ในการเลือกสถานที่เรียนนั้นอาจแตกต่างกัน

ขั้นที่ 3 แบ่งน้ำหนักในแต่ละเกณฑ์ (Allocate weights to the criteria) เกณฑ์การตัดสินใจในขั้นที่ 2 มีความสำคัญไม่เท่ากันจึงจำเป็นต้องให้น้ำหนักเกณฑ์ โดยถือเกณฑ์ให้ความสำคัญก่อน-หลัง ผู้ตัดสินใจจะให้คะแนนอย่างไร วิธีที่จะช่วยในการตัดสินใจคือให้ตัวเลขในเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดก่อน เช่น 10 แล้วให้น้ำหนักเกณฑ์อื่น ๆ โดยถือตัวเลขมาตรฐานนี้เป็นหลัก ดังนั้นในขั้นที่ 2 และ 3 จึงเป็นขั้นที่ผู้ตัดสินใจใช้ความพอใจส่วนตัว โดยให้น้ำหนักแต่ละเกณฑ์ตามความสำคัญ

ขั้นที่ 4 พัฒนาทางเลือก (Develop the alternatives) ผู้ตัดสินใจค้นหาทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกซึ่งอาจใช้ในการแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ เช่น การลำดับเลือกสถานที่เรียน ที่มีศักยภาพ 8 แห่ง

ขั้นที่ 5 ประเมินผลทางเลือก (Evaluate the alternatives) ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณ์ญาณในการประเมินสถานที่เรียนแต่ละแห่ง ตามขั้นที่ 4 ดูจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกโดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้นการประเมินจะต้องใช้ทุกเกณฑ์

ขั้นที่ 6 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) ขั้นสุดท้ายในขั้นตอนการตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด คำว่าดีที่สุดหมายถึงได้คะแนนรวมสูงที่สุด

รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Optimizing model) วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจนั้นใช้หลักความมีเหตุผล (Rationality) ซึ่งหมายถึง การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจสามารถทำให้การตัดสินใจ มีความเป็นจริงและสมเหตุสมผล ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีขั้นตอนการตัดสินใจให้เป็นไปตามเป้าหมายได้สูงสุด 6 ประการ ดังนี้ (1) การวางเป้าหมายให้ถูกต้อง (Goal oriented) เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสูงสุด (2) รู้ทางเลือกทั้งหมด (All options are known) (3) ทำสิ่งที่ชอบให้ชัดเจน (Preferences are clear) โดยจัดลำดับตามความชอบ (4) ทำสิ่งที่ชอบให้คงที่ (Preferences are constant) เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย (5) ต้องทำให้ได้ผลลัพธ์หรือประโยชน์สูงสุด (Final choice will maximize the outcome) ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกซึ่งได้รับคะแนนสูงสุด คือจะได้รับผลประโยชน์สูงสุดนั่นเอง

การคาดคะเนจากรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Predictions from the optimizing model) ด้วยการใช้สมมติฐานก่อนหน้า เราจะคาดคะเนว่าผู้ตัดสินใจแต่ละคนจะมีเป้าหมายที่แน่นอน มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเกณฑ์ซึ่งกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ และการจัดลำดับเกณฑ์เหล่านั้นอย่างเที่ยงตรงซึ่งจะต้องมั่นคงตลอดเวลา เราสามารถที่จะคาดคะเนต่อไปได้ว่า ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่มีคะแนนสูงสุดหลังจากทางเลือกเหล่านั้นได้ถูกประเมินแล้ว

3.1.4 ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

วิฑูรย์ ตันศิริคงคล (2542 : 5-6) นำเสนอกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล ที่ยอมรับกันทั่วโลก นั้นมีอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา

ผู้อ่านต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้และสร้างสรรค์ ที่สำคัญที่สุดต้องกลายอมรับปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริงนั้นมีความสลับซับซ้อน และต้องพยายามหลีกเลี่ยงสมมุติฐานที่ไม่ถูกต้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงชอบพอในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งโดยเฉพาะ

ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม

การที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจก็เพราะว่า ทางเลือกนั้นมีอยู่หลายทางด้วยกัน และแต่ละทางเลือกก็มีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกัน และผู้อ่านแต่ละคนก็มีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังเช่นในการเลือกซื้อรถยนต์บางคนอาจจะพอใจในเรื่องรูปลักษณ์ภายนอก บางคนอาจจะชอบการตกแต่งภายใน บางคนอาจจะชอบสมรรถนะเครื่องยนต์ บางคนอาจจะพอใจในภาพพจน์ เป็นต้น ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่าผู้อ่านมีความพอใจในทางเลือกไหน

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ

เนื่องจากผู้อ่านแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวินิจฉัยเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของเกณฑ์ หรือปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความพึงพอใจของแต่ละคนว่าแตกต่างกันอย่างไรโดยใช้เหตุผล ถ้าให้ความสำคัญโดยปราศจากการเปรียบเทียบแล้วผลก็จะไม่เกิดแต่ความลำเอียงจะเข้ามาแทนที่

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก

ขั้นนี้เป็นการระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการตัดสินใจ เวลา คือ ตัวแปรที่สำคัญที่สุด ในการกำหนดทางเลือกการตัดสินใจที่ชาญฉลาด จะไม่ใช่เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือก เพื่อนำมาวินิจฉัยในกระบวนการตัดสินใจ ผู้อ่านควรจะหยุดแสวงหาทางเลือก ก็ต่อเมื่อต้นทุนในการค้นหามีความสำคัญเกินกว่าประโยชน์ของข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกที่จะได้รับ

ขั้นที่ 5 วินิจฉัยเปรียบเทียบหรือจัดลำดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากต้องใช้ความสามารถในการวินิจฉัยคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นผู้อ่านต้องฝึกฝนความสามารถในการประเมินผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของทางเลือกแต่ละทางเลือกโดยปราศจากอคติ ทั้งนี้เพื่อให้การวินิจฉัยที่จะมีต่อไปในอนาคตมีความถูกต้องสมบูรณ์ และแม่นยำ

ขั้นที่ 6 คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์

นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัย แล้วนำผลคูณนั้นมารวมกัน ซึ่งจะเป็นค่าลำดับความสำคัญรวม ทางเลือกที่มีค่าลำดับความสำคัญรวมสูงที่สุด หรือนำหนักที่สุดควรจะได้รับเลือก

กระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล (The rational decision making process) ซึ่งนำเสนอโดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 186-190) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ผู้บริหารจะตัดสินใจแบบมีโปรแกรมก็สามารถใช้ขั้นตอน 6 ขั้นนี้ได้เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพไม่มีการรับประกันว่าผู้บริหารที่ใช้กระบวนการจะมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ขั้นตอนเหล่านี้ประกอบด้วย (1) การกำหนดปัญหา (2) การค้นหาทางเลือก (3) การประเมินทางเลือก (4) ทำการตัดสินใจ (5) การปฏิบัติการตามการตัดสินใจ (6) การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา

งานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจในการจัดการก็คือการกำหนดปัญหา ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา การกำหนดปัญหามีขั้นตอนดังนี้

1. รู้จักปัญหา (Recognize the problem) ผู้บริหารต้องรู้จักว่ามีปัญหาเกิดขึ้น โดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานภายในองค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในหรือภายนอก ซึ่งจะมีผลกระทบการทำงาน

2. การกำหนดปัญหา (Define the problem) ผู้บริหารรู้จักว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เขาต้องทราบถึงส่วนประกอบที่ทำให้เกิดปัญหา และความสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ผู้บริหารจะไม่สามารถหาคำตอบได้ดี ถ้าไม่สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้อง ดังนั้นจึงต้องพยายามหาส่วนประกอบที่ถูกต้องในการกำหนดปัญหา

3. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnose the situation) ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และพิจารณาสาเหตุของปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีเหตุผล

ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก

สมมุติเราทราบเป้าหมาย และตกลงกำหนดข้อสมมติในการวางแผนที่ชัดเจน งานขั้นแรกของการตัดสินใจก็คือการพัฒนาทางเลือกมีทางเลือกเพื่อการปฏิบัติการถ้าเป็นเพียงวิธีเดียวในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ความสามารถที่จะพัฒนาทางเลือกเป็นสิ่งสำคัญโดยสามารถโดยตรงระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยใช้การวิจัยแล้ววิจารณ์ญาณอาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งซึ่งไม่สามารถประเมินผลได้อย่างเพียงพอ ผู้บริหารต้องการความช่วยเหลือในสถานการณ์นี้ ตลอดจนความช่วยเหลือในการเลือกที่ดีที่สุดในแนวความคิดของการกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์

หลักปัจจัยที่เป็นข้อจำกัด (Principle of the limiting factor) เป็นอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ให้ระลึกว่าปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดในสถานการณ์ที่กำหนดให้เป็นไปได้ที่จะค้นหาทางเลือกซึ่งเอาชนะปัจจัยข้อจำกัดต่าง ๆ หลักของปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดก็คือการพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านั้นมีความสำคัญทำให้บรรลุเป้าหมายทางเลือกการปฏิบัติที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือก

เมื่อมีการค้นพบทางเลือกที่เหมาะสมแล้วขั้นตอนต่อมาคือการประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุดซึ่งเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้าย วิธีการประเมินทางเลือกมีดังนี้

1. ปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and qualitative factors) ในการเปรียบเทียบแผนทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ บุคคลมักจะคำนึงถึงปัจจัยเชิงปริมาณ (quantitative factors) เป็นปัจจัยที่สามารถวัดได้ในรูปตัวเลข เช่น เวลา ต้นทุนคงที่และต้นทุนในการปฏิบัติการ แต่ความสำเร็จในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสัมผัสได้ (Intangible factors) เหล่านี้ลำบากต่อการวัดในรูปตัวเลข เช่น คุณภาพของแรงงานสัมพันธ์ ความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือ บรรยากาศด้านการเมืองระหว่างประเทศ

เพื่อประเมินและเปรียบเทียบปัจจัยที่ไม่สามารถสัมผัสได้หรือปัจจัยเชิงคุณภาพในการวางแผนปัญหาและการตัดสินใจผู้บริหารจะต้องระลึกถึงปัจจัยเหล่านั้นก่อนและพิจารณาว่าสามารถวัดผลเชิงปริมาณด้วยหลักเหตุผลได้หรือไม่ถ้าไม่ได้ควรค้นหาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ บางครั้งจะลำดับอยู่ในรูปของความสำเร็จ การเปรียบเทียบอิทธิพล ที่มีความน่าจะเป็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของปัจจัยเชิงปริมาณแล้วจึงตัดสินใจในบางครั้งผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยใช้วิจารณ์ญาณส่วนตัว อย่างไรก็ตามการตัดสินใจการบริหารน้อยมากที่ใช้หลักปริมาณโดยไม่ต้องอาศัยซึ่งวิจารณ์ญาณ

2. การวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (Marginal analysis) การประเมินทางเลือกอาจจะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (Marginal analysis) เพื่อเปรียบเทียบรายได้ส่วนเพิ่มที่เป็นผลจากต้นทุนส่วนเพิ่มในกรณีที่ว่าวัตถุประสงค์คือการแสวงหากำไรสูงสุด เป้าหมายนี้จะบรรลุได้โดยใช้หลักเศรษฐศาสตร์พื้นฐานเมื่อรายได้ส่วนเพิ่มและต้นทุนส่วนเพิ่มเท่ากันถือว่ากำไรสูงสุด การวิเคราะห์ส่วนเพิ่มใช้ในการเปรียบเทียบปัจจัยอื่น ที่นอกจาก ต้นทุนและรายได้ ตัวอย่างเพื่อค้นพบถึงผลผลิตที่ดีที่สุดของเครื่องจักร ปัจจัยนำเข้าจะทำให้เกิดผลผลิตที่แตกต่างกัน เมื่อปัจจัยนำเข้าที่เพิ่มขึ้นเท่ากับผลผลิตที่เพิ่มขึ้น สิ่งนี้เป็นจุดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของเครื่องจักร (Maximum efficiency of the machine)

3. การวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุน (Cost effectiveness analysis) หมายความว่า การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดของการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ การกำหนดคุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับค่าใช้จ่ายที่กำหนดให้โดยการวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุนเป็นเทคนิคในการเลือกแผนที่ดีที่สุด เมื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับยอดขาย ต้นทุน หรือกำไร วัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ (Nonquantifiable objectives) สามารถวัดได้อย่างเฉพาะเจาะจงในโปรแกรมต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ปัจจัยสำคัญของการวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุนก็คือ การมุ่งที่ผลลัพธ์ของโปรแกรมจะช่วยให้ซึ่งนำหน้าผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือกจากต้นทุนที่ใช้ และเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบทางเลือกที่เป็นข้อดีทั้งหมด

การตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของต้นทุนมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้ (1) วัตถุประสงค์โดยทั่วไปมุ่งที่ผลผลิต หรือผลลัพธ์ขั้นสูงสุด (2) ทางเลือกโดยทั่วไปนำเสนอในระบบรวม โปรแกรม หรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (3) การวัดประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ (4) การคาดคะเนต้นทุนประกอบด้วย สิ่งที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน (5) มาตรฐานด้านการตัดสินใจที่ไม่เจาะจง อาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยต้นทุนต่ำสุด การบรรลุทรัพยากรที่หาได้ การจัดหาทางเลือกของต้นทุน และประสิทธิผลของต้นทุน

ขั้นที่ 4 ทำการตัดสินใจ : การเลือกทางเลือก 3 วิธี

เมื่อมีหลายทางเลือกผู้บริหารสามารถใช้หลัก 3 ประการ (1) ประสบการณ์ (2) การทดลอง (3) การวิจัยและการวิเคราะห์

1. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทบาทที่สำคัญ ในการตัดสินใจผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อถือว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดซึ่งเกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อแนะนำในอนาคตทัศนคตินี้บ่อยกว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้บริหารทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น

ประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุดเพราะผู้บริหารซึ่งมีตำแหน่งสูงจะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจในอดีต ยิ่งไปกว่านั้น กระบวนการแก้ปัญหาการตัดสินใจและการเห็นความสำเร็จของโปรแกรมหรือความล้มเหลวทำให้เกิดวิจารณ์ที่

การใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเพียงบทเรียนสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตอาจเป็นปัญหา คือ

(1) คนส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลสำหรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว (2) บทเรียนจากประสบการณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้สำหรับปัญหาใหม่ ๆ การตัดสินใจที่ดีสามารถประเมินเหตุการณ์ในอนาคตในขณะที่ประสบการณ์เป็นเพียงอดีตเท่านั้น

ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์ประสบการณ์ และพิจารณาจากประสบการณ์ถึงสามเหตุของความล้มเหลว ประสบการณ์จะเป็นประโยชน์

2. การทดลอง (Experimentation) การตัดสินใจระหว่างทางเลือก วิธีหนึ่งก็คือการทดลอง และการทดลองมักใช้ในทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามทดลองทางเลือกต่าง ๆ และมองถึงทางเลือกที่ดีที่สุด เทคนิคการทดลอง จะเป็นเทคนิคที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการลงทุนและบุคลากรอย่างมาก

3. การวิจัยและการวิเคราะห์ (Research and analysis) เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการเลือกจากหลายทางเลือก วิธีนี้จะแก้ปัญหาซึ่งเริ่มต้นจากทำความเข้าใจปัญหาก่อน แล้วค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญข้อจำกัด ข้อสมมติ ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาเป้าหมายและการใช้คอมพิวเตอร์ในการตัดสินใจ

การแก้ปัญหาต้องการส่วนประกอบและการศึกษาปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยและการวิเคราะห์จะถูกต้องการมากกว่าการทดลอง ช่วงเวลาของงานเอกสารเพื่อการวิเคราะห์โดยทั่วไปใช้ต้นทุนน้อยกว่าความพยายามการทดลองทางเลือกต่าง ๆ

งานขั้นสำคัญในการวิจัยและวิเคราะห์ก็คือการพัฒนาโมเดลสถานการณ์จำลอง (Simulation model) ซึ่งเป็นเทคนิคการทดลองในสถานการณ์ที่เป็นจริงโดยรูปแบบจำลองซึ่งเป็นตัวแทนของสถานการณ์

งานวิจัยและการวิเคราะห์เพื่อการวิจัยที่มีชื่อเสียง คือ การวิจัยการปฏิบัติการ (Operation research) ซึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ และการประยุกต์วิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านการจัดการ

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติการตามการตัดสินใจ

หลังจากได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นต้องระมัดระวังถึงวิธีการปฏิบัติการซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคล และหน้าที่ต่าง ๆ ต้องมีการอภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง และผลลัพธ์ที่คาดคะเนไว้ผู้บริหารจะช่วยพนักงานปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการตัดสินใจ วิธีหนึ่งที่มี

ประสิทธิผลก็จะต้องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนั้นอยู่ในกระบวนการตัดสินใจด้วย เมื่อทางเลือกมีการพัฒนาและการประเมินผลงานงานจะถือว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 6 การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจ และค้นหาการป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการนั้น ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจหรือการปฏิบัติการหรือไม่ ถ้าการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการ อาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด หรืออาจต้องใช้ทางเลือกอื่นแทน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้เวลาการตัดสินใจให้เพียงพอ

การประเมินความสำคัญของการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารไม่เพียงตัดสินใจถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องตัดสินใจเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและประหยัด ซึ่งบางครั้งจะเป็นแนวทางให้เห็นความสำคัญของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกัน การตัดสินใจของสิ่งที่สำคัญน้อยกว่าอาจจะไม่ต้องการการวิเคราะห์และการวิจัย และอาจมอบงานให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารของแต่ละคนได้ถ้าการตัดสินใจมีเงื่อนไขที่จะใช้ค่าใช้จ่ายด้านเงินทุนอย่างมาก หรือโปรแกรมบุคลากรที่สำคัญ เช่น โปรแกรมการประเมินผลการจัดการและการฝึกอบรม

บางแผนง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง บางแผนได้กำหนดขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงทิศทางในอนาคต และบางแผนก็เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่ไม่ยืดหยุ่นซึ่งจะต้องระมัดระวังในการประเมินผลมากกว่าการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

ถ้าเป้าหมายและข้อสมมติมีความแน่นอน การตัดสินใจเกี่ยวกับแนวโน้มจะมีความลำบากน้อยและต้องการวิจารณ์ญาณและการวิเคราะห์น้อยกว่า ในกรณีเป้าหมาย และข้อสมมติมีความไม่แน่นอนมาก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539:194)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 144) ได้นำเสนอการตัดสินใจแบบผสมผสาน (Integrative decision-making) หรือ IDM ว่า เป็นการแก้ปัญหา ที่แตกต่างจากแบบการให้มีความเห็นสอดคล้องกัน แต่เพียงเล็กน้อย แบบการมีความเห็นสอดคล้องกันใช้เพื่อแก้ปัญหาในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งจากหลายวิธีแต่การตัดสินใจแบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ วิธีแก้ปัญหาแบบนี้จะมีความหมายมากขึ้นไปอีกถ้าหากแต่ละฝ่ายมีวิธีการแก้ปัญหาของตนอยู่บ้างแล้ว จากนั้นจะพยายามดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

องค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจแบบผสมผสานประกอบด้วย

1. ทบทวนและปรับสภาพของความสัมพันธ์ เป็นการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกันของทั้งสองฝ่ายที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือ และหาทางปรับความสัมพันธ์เท่าที่จะทำได้

2. ทบทวนและปรับความรู้ เป็นการหาข้อเท็จจริงของการรับรู้ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน

3. ทบทวนและปรับทัศนคติ เป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้สึกและทัศนคติของแต่ละฝ่ายที่มีต่อกัน

4. การกำหนดปัญหา เป็นการตกลงร่วมกันว่าปัญหาคืออะไร

5. การแสวงหาทางแก้ไข เป็นการแสวงหาวิธีต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา

6. ตัดสินใจแบบมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นการประเมินทางเลือกหรือวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา และลงข้อยุติว่าวิธี แก้ปัญหาวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด

การตัดสินใจเป็นการเลือกปฏิบัติจากหลายทางเลือกซึ่งเป็นหลักการวางแผน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539 : 200) ผู้บริหารต้องเลือกโดยถือเกณฑ์ที่มีข้อจำกัดหรือขอบเขตโดยใช้หลักเหตุผล การตัดสินใจจะเกี่ยวกับทุกสิ่งที่มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ซึ่งอาจจะไม่ใช่ทุกสิ่งที่เขาควรรู้ ความพึงพอใจ (Satisficing) เป็นคำที่ใช้อธิบายการปฏิบัติการที่เป็นที่น่าพึงพอใจภายใต้สถานการณ์หนึ่ง มีหลายทางเลือกซึ่งต้องมีการปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้ปัญหาเหล่านี้แคบโดยเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จำกัดปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการวัตถุประสงค์ที่ต้องการ วิธีการประเมินทางเลือกจะมีการประเมินในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วนเทคนิคอื่นที่ใช้ในการประเมินทางเลือก ประกอบด้วย การวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (Marginal analysis) และการวิเคราะห์ประสิทธิผลของต้นทุน (Cost effectiveness analysis) ประสบการณ์ (Experience) การทดลอง (Experimentation) การวิจัย (Research) และการวิเคราะห์ (Analysis) จะเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีโปรแกรม (Programmed) และไม่มีโปรแกรม (Nonprogrammed) จะแตกต่างกันประเด็นแรก จะเหมาะสมสำหรับปัญหาที่มีโครงสร้างหรือปัญหาประจำวัน การตัดสินใจนี้โดยผู้บริหารระดับล่างและผู้ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมจะใช้สำหรับปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างและไม่เกิดขึ้นประจำ โดยทั่วไปกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง การศึกษาศึกษาสมัยใหม่สำหรับการตัดสินใจ คือการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) ซึ่งใช้หลักความน่าจะเป็นทางคณิตศาสตร์ เพื่อหาผลลัพธ์ในการตัดสินใจทางเลือกของการตัดสินใจ (Decision) ซึ่งแสดงถึงจุดตัดสินใจเหตุการณ์โอกาส และความน่าจะเป็นของการปฏิบัติต่าง ๆ และทฤษฎีความพึงพอใจ (ซึ่งเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจของผู้บริหารที่จะเผชิญความเสี่ยงเฉพาะอย่าง) ปัจจัยที่กำหนดความสำคัญของการตัดสินใจคือ ขนาดของเงื่อนไขความยืดหยุ่นหรือไม่ยืดหยุ่นของแผนความแน่นอนหรือไม่แน่นอนของเป้าหมายและข้อสมมติ ระดับซึ่งตัวแปรสามารถวัดได้และผลกระทบต่อบุคคล

จะเห็นได้ว่า ข้อคิดแนวทางกระบวนการตัดสินใจของนักวิชาการแต่ละท่านนั้น มีรายละเอียดเชิงลึกในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามกระบวนการขั้นตอนนั้นก็ยังคงมีกระบวนการลำดับขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ผู้เขียนงานวิจัยจึงเห็นว่า หากนำลำดับขั้นตอนกระบวนการของนักวิชาการแต่ละท่านทั้งนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ เข้ามาผสมผสานเพิ่มขั้นตอนในลำดับที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ โดยยังคงแนวทางความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วด้วยความเคารพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อ ต่อไป

2.3 สังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ

กล่าวได้ว่าการตัดสินใจนั้นมีเทคนิค แนวคิดอย่างมีเหตุผล ประกอบกับกระบวนการที่ได้จัดแบ่งเป็นขั้นตอน แม้จะอยู่ภายใต้สภาวะ ที่ไม่แน่นอน มีความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องใช้วิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการตัดสินใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสามารถติดตามเท่าทัน เข้าใจ และรู้ถึงสภาพความเป็นไปของสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกมากที่สุด

ผู้เขียนงานวิจัยได้ศึกษาขั้นตอนกระบวนการจากทฤษฎี จากนักวิชาการหลายๆท่านมารวบรวมโดยการศึกษาวเคราะห์ในแต่ละกระบวนการของแต่ละท่าน สุดท้ายจึงนำมาสรุปขึ้นใหม่โดยสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งยังคงอาศัยทฤษฎีกระบวนการของนักวิชาการ ในเรื่องกระบวนการตัดสินใจ ดังเช่น พิทยาสีทธิอำนวย (2521 : 24-26), ก้องเกียรติ โอภาสวงการ (2534 : 238), ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2534 : 183), สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 186-190, 2541 : 79-81), เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 144), จรัสรัตน์ ทอไชยวรี (2541 : 275-276), วิฑูรย์ ตันศิริมงคล (2542 : 5-6), เฟรด ลูธาน (Luthans. 1981 : 481-482), ไชมอน (1977), เทอร์บาน (Turban. 1988 : 45-46) จึงขอนำเสนอกระบวนการตัดสินใจแต่ละขั้นตอน มาจัดกระบวนการตัดสินใจใหม่เข้ามา

ผสมผสานเพิ่มขั้นตอนในลำดับที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ โดยยังคงแนวทางการคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วด้วยความเคารพได้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1. ขั้นการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก ขั้นที่ 4 ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน ขั้นที่ 5 การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ โดยมีรายละเอียดจากการสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจได้ดังนี้

2.3.1 กระบวนการตัดสินใจ จากการสังเคราะห์กระบวนการ

ขั้นที่ 1. การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล

วิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมาสร้างกระบวนการ โดย

1. จุดประสงค์ขององค์การ ต้องทราบถึงเป้าหมายขององค์การว่าต้องการอย่างไร
2. รู้จักปัญหา ที่เป็นปัญหาที่ต้องการตัดสินใจเพื่อการแก้ปัญหาควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดในตัวของปัญหาให้ชัด ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา และแบ่งระดับชั้นของปัญหา
3. บันทึกสิ่งที่ต้องการจากการตัดสินใจ โดยค้นหาความต้องการในการตัดสินใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด

4. ยอมรับและระบุปัจจัยสภาพและขอบเขตปัญหา เพื่อเป็นการทำความเข้าใจในปัญหาของทุกคนในองค์การโดยร่วมกัน กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจสำรวจและตรวจสอบในกระบวนการ

5. ประกาศบอกถึงปัญหาอย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกัน

ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก

วิเคราะห์ปัญหาเพื่อการค้นหาทางเลือก โดย

1. วิเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือก เป็นการแยกทางเลือกในการแก้ปัญหา โดย ออกแบบทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก เอามาพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบ
2. วิจัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจโดยค้นหาหลายๆทางที่มีให้เลือก สร้างหลักการเพื่อสร้างทางเลือกที่เป็นหลักการตามบรรทัดฐาน
3. คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากเส้นทางการตัดสินใจโดยทำนายและประมาณการล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเลือกเส้นทางดังกล่าว คิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แย่ที่สุดและเป็นสิ่งที่ต้องการหลีกเลี่ยง
4. ผลกระทบจากการตัดสินใจหาข้อมูลผลที่เกิดขึ้นถ้าหากตัดสินใจไปแล้ว โดยผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อผู้อื่น ตามเพื่อนหรือคนเกี่ยวข้องว่าจะแก้ปัญหาอย่างไรในสถานการณ์เช่นนี้
5. สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ นำผลกระทบจากการตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์ โดยนำแต่ละเส้นทางที่ได้จากการค้นหาทางเลือกมาแบ่งน้ำหนักในแต่ละเกณฑ์ เขียนเส้นทางประกอบด้วยแนวทางในการตัดสินใจแต่ละเหตุผล

ขั้นที่ 3 การประเมินและการพัฒนาทางเลือก

วิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมาคิดสร้างการประเมินและการพัฒนาทางเลือกโดย

1. ขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้ออกแบบไว้โดย เลือกทางเลือกที่มีอยู่โดยเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกแต่ละเส้นทางนั้น สามารถวิเคราะห์จากเหตุผลได้อย่างรวดเร็วกำหนดทางเลือกที่ต้องการ วางแผนการสำหรับการดำเนินการปฏิบัติตามทางเลือก ออกแบบระบบการควบคุม สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา

2. ประเมินผลทางเลือก โดยจุดจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือก โดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น การประเมินจะต้องใช้ทุกเกณฑ์ เกณฑ์ที่ควรใช้ในการประเมินผลควร

ประเมินผล ปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประเมินผล การวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม ประเมินผล การวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของต้นทุน

3. พัฒนาทางเลือก เมื่อทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกจากการประเมินแล้วจึงนำมาปรับเพื่อหาโอกาส ที่สามารถที่จะนำทางเลือกนั้น มาใช้เป็นเส้นทางการตัดสินใจในอันดับต่อไปโดย วิจัยเปรียบเทียบ หรือจัดอันดับทางเลือกคิดทางเลือกที่แย่มาก แล้วนำข้อเสียมาพิจารณาพัฒนา แผนปฏิบัติการหรือ กลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งระบุทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การวิเคราะห์ และการเลือกทางเลือกปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน

วิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ ในเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดย

1. ทำการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจจากประสบการณ์ การตัดสินใจจากการทดลองโดย พยายามทดลองจากทางเลือกต่างๆ และมองถึงทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจจากการวิจัยและการวิเคราะห์ วิธีนี้จะแก้ปัญหาซึ่งเริ่มต้นจากความเข้าใจปัญหาก่อน แล้วค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญ ข้อจำกัด ข้อสมมติ ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาเป้าหมาย คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุด คำว่าดีที่สุดหมายถึง ได้คะแนนรวมสูงสุด ระดมความคิดจากการประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา คิดว่าจะอธิบาย การตัดสินใจนี้ ให้คนอื่นฟังอย่างไรจะเกิดความคิดเพิ่มขึ้น

2. ปฏิบัติการตามขั้นตอนกระบวนการที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว

ขั้นที่ 5 การประเมินผลผลลัพธ์และการป้อนกลับ

เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นหลังจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและค้นหาการป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการนั้น ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่า

1. การประเมินผลผลลัพธ์ ผลลัพธ์สามารถตอบสนองตามที่คาดหวังไว้หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจหรือการปฏิบัติการหรือไม่

2. การป้อนกลับ ถ้าการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการ อาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด หรืออาจต้องใช้ทางเลือกอื่นแทน สรุปบันทึกเป็นข้อมูลในการใช้เหตุการณ์ เป็นตัวอย่างมาตรฐานในการตัดสินใจต่อไป

2.3.2 สรุปสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ

ผู้เขียนงานวิจัย ได้สรุปสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจจากผู้เขียนทุกท่านในข้างต้นได้ 5 ขั้นตอน แสดงโดยดังนี้

ขั้นที่ 1. การใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล

ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก

ขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือกและการพัฒนาทางเลือก

ขั้นที่ 4 ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน

2.4 กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน

มีผู้กล่าวในข้างต้นว่าการบริหารคือ กระบวนการตัดสินใจที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ซึ่งสุรพงษ์ พูลอัม (2541:23) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การประยุกต์ศาสตร์และศิลป์มาใช้ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัย 4 อย่าง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน หรือองค์การและด้วยความพึงพอใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพแสดง ให้เห็นว่าการบริหารนั้นไม่สามารถแยกออกจากการตัดสินใจได้เลย และ ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 106) ได้กล่าวเรื่องกระบวนการตัดสินใจกับการบริหารไว้ว่า แผนดำเนินการในการบริหารนั้น เกือบจะทุกครั้ง

มักจะเกี่ยวข้องกับการต้องตัดสินใจในหลายๆเรื่องทั้ง พนักงาน เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ การตัดสินใจดังกล่าวนั้น อาจกระทำโดยอิงจากพื้นฐานของข้อมูลน้อยหรือมากก็ได้ ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามกระบวนการตัดสินใจจะเป็นวิธีที่ซึ่งการตัดสินใจต่างๆ จะสามารถกระทำได้โดยอาศัยกระบวนการคิด การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์อย่างเป็นระเบียบ เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่เป็นระเบียบและถูกต้องได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กระบวนการตัดสินใจจะประกอบด้วยกลุ่มของขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการเป็นลำดับ เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจได้นั่นเอง

จากคำกล่าวข้างต้น กระบวนการตัดสินใจในการบริหาร หมายถึง กระบวนการตัดสินใจทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนค้นหาทางเลือก ขั้นตอนพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนทำการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน ขั้นตอนประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร แต่ละระดับ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานต่างๆ ภายในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ซึ่งมีฝ่ายและงานดังนี้

ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ประกอบไปด้วย 9 งาน คือ 1.งานการเงิน 2.งานการบัญชี 3.งานสารบรรณ 4.งานประชาสัมพันธ์ 5.งานบุคลากร 6.งานเอกสารการพิมพ์ 7.งานทะเบียน 8.งานพัสดุ 9.งานอาคาร-สถานที่

ฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา ประกอบไปด้วย 5 งาน คือ

1.งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน 2.งานกิจการนักเรียน-นักศึกษา 3.งานโครงการพิเศษ 4.งานปกครอง 5.งานสวัสดิการ พยาบาล และหอพัก

ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ประกอบไปด้วย 4 งาน คือ

1.งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน 2.งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ 3.งานวิจัยและพัฒนา 4.งานผลิตผลการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

ฝ่ายวิชาการ ประกอบไปด้วย คณะวิชาและ งาน คือ

คณะวิชาแบ่งออกเป็นหัวหน้าคณะวิชา 8 คณะ ประกอบด้วย

1.หัวหน้าคณะวิชาช่างไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ 2.หัวหน้าคณะวิชาช่างการก่อสร้าง 3.หัวหน้าคณะวิชาพื้นฐาน 4.หัวหน้าคณะวิชาช่างกลโลหะ 5.หัวหน้าคณะวิชาช่างเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 6.หัวหน้าคณะวิชาช่างยนต์ 7.หัวหน้าคณะวิชาช่างบริหารธุรกิจ 8.หัวหน้าคณะวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว งานในฝ่ายวิชาการ มี 8 งาน ประกอบด้วย 1.งานหลักสูตรพิเศษ 2.งานหลักสูตรและการสอน 3.งานสื่อการเรียนการสอน 4.งานวัดผลและประเมินผล 5.งานห้องสมุด 6.งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี 7.งานอาจารย์ที่ปรึกษา 8. งานศูนย์อินเทอร์เน็ต

โดยนำขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจ มาปฏิบัติโดยใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในงานด้านการบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุกชนิดในส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องจากการสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น ภายในวิทยาเขตที่สังกัดอยู่ และกระบวนการตัดสินใจในการบริหารนั้น จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการกิจกรรมตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ การควบคุม

2.5 กระบวนการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 11-12) ได้กล่าวในเรื่องการบริหารในองค์การ ในความหมายของผู้บริหารแต่ละแบบไว้ว่า องค์การ (Organization) เป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานงานกัน ประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไปซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องโดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกันจากความหมายนี้องค์การอาจจะเป็นโรงเรียน โรงพยาบาล วัด หน่วยราชการ ร้านค้าปลีก ฯลฯ บุคคลซึ่งดูแลกิจ

กรรมของบุคคลอื่นและมีความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายในองค์การ ก็คือ ผู้จัดการ บางครั้งเรียกว่า “ผู้บริหารในองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร” ซึ่งนิยมเรียกว่า “Administrators”

ผู้บริหารหน้าที่การจัดการ (Managers) ผู้จัดการเป็นบุคคลที่บริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้บุคคลอื่น ผู้จัดการจะทำงานในด้านการจัดการอยู่ภายในองค์การ ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดการด้านพฤติกรรมองค์การ

หน้าที่การจัดการ (Management functions) Henri fayol ว่าผู้จัดการจะต้องทำงานหน้าที่การจัดการ 5 ประการ คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การสั่งการ (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) (5) การควบคุม (Controlling) แต่แนวความคิดใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อการชักนำและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงได้รวมขั้นตอนการสั่งการและการประสานงานรวมเป็นขั้นการชักนำ ดังนั้นหน้าที่การจัดการจึงมี 4 ประการ คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การชักนำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ทั้งหมดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาส่วนประกอบของแผน เพื่อประสมประสานกิจกรรมและมีการประสานงานกัน

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการพิจารณาว่างานอะไรที่จะต้องทำ การกำหนดบุคคลที่จะต้องทำวิธีการจัดกลุ่มงานนั้น บุคคลใดมีสายงานขึ้นกับผู้บริหารคนใด และระดับการตัดสินใจที่จะต้องเกิดขึ้นและระดับการตัดสินใจที่จะต้องเกิดขึ้น

3. การชักนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจ การอำนวยความสะดวก การคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่การชักนำนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การโดยตรง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นหน้าที่ขั้นสุดท้ายของผู้จัดการ ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากกำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนจัดโครงสร้าง การจ้างบุคคลและการฝึกอบรมการจูงใจเพื่อเกิดความเชื่อมั่นว่า สิ่งต่าง ๆ มีการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว ฝ่ายจัดการจะต้องติดตามการทำงานขององค์การ การทำงานที่เป็นจริงจะต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นหน้าที่การควบคุมของผู้จัดการก็คือ มีการติดตาม เปรียบเทียบและแก้ไข

2.6 บทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหารจะแบ่งเป็นบทบาทหลัก 3 บทบาท คือ บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข้อมูล และบทบาทในการตัดสินใจ นั่นคือผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา ซึ่งบทบาทการตัดสินใจ (decision role) ของผู้บริหารนั้น เสนาะ ดิยาวิ (2543 : 8) ได้กล่าวถึงบทบาทนี้ได้ 4 บทบาทคือ

1. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มีบทบาทในการแสวงหา พัฒนาและริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การด้วยการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่

2. ผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Disturbance Handler) บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการขัดแย้งภายในองค์การเอง หรือขัดแย้งระหว่างองค์การ การขัดแย้งดังกล่าวจะก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน การที่บริษัทคู่ค้าหยุดส่งวัตถุดิบหรือเลิกสัญญา เป็นต้น

3. ผู้จัดการทรัพยากร (Resource Allocator) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างไร หน่วยงานไหนควรใช้อุปกรณ์และเครื่องมือแต่ละประเภท เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจ้างพนักงานจำนวนเท่าใดและควรจัดทำโครงการใด เป็นต้น

4. ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) บทบาทการเจรจาต่อรองนี้ ผู้บริหารจะต้องกระทำในทุกๆระดับ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอก เช่น การเจรจาต่อรองกับพนักงานหรือ สหภาพแรงงาน การเจรจาต่อรองกับ บริษัทคู่สัญญาหรือการเจรจากับบริษัทคู่แข่ง เป็นต้น

3. กระบวนการตัดสินใจ

ผู้เขียนงานวิจัยได้นำข้อเขียน และงานวิจัยจากข้อมูลข้างต้น เรียบเรียงใหม่ตามลำดับขั้นตอน ตัวแปร ใน 5 ขั้นตอนดังนี้

3.1 ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล

เทอร์บาน (Turban, 1988 : 45-46) ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูลนี้ ควรที่จะทราบถึงต้นเหตุของปัญหา ว่าปัญหาเริ่มต้นมาจากอะไร รวมทั้งข้อมูลต่างในขั้นพื้นฐานเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ นั่นคือจุดประสงค์ขององค์กรมีทิศทางไปทางไหน ควรที่จะสำรวจและตรวจสอบในกระบวนการของปัญหาว่ามีต้นสายปลายเหตุมาอย่างไร กำหนดในตัวของปัญหาให้ชัด เป็นการเฉพาะเจาะจงเพื่อหาจุดเริ่มต้น พร้อมทั้งแบ่งระดับขั้นของปัญหา หากว่าปัญหานั้นอาจเกิดเป็นปัญหาแทรกซ้อนขึ้นใหม่ ในระหว่างแก้ปัญหาสุดท้ายในขั้นตอนแรกเราต้องประกาศบอกถึงปัญหาอย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้ทุกคนในสมาชิกขององค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน

ลูธาน (Luthans, 1981 : 481-482) ใช้คำว่าขั้นการพบปัญหาโดย การชี้เฉพาะเจาะจงกำหนดปัญหา ทำให้เกิดความกระฉับกระชวย ในเรื่องที่ต้องทำ

พิทยา สิทธิอำนวย (2521 : 24-26) กล่าวถึงขั้นตอนที่ 1 ว่าเป็นการตีกรอบ การตั้งโครงสร้างของคำถาม ให้นิยามว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องตัดสินใจ และกำหนดในวิธีการเบื้องต้น อะไรจะเป็นสิ่งที่ทำให้เลือกทางเลือกหนึ่งเหนือทางเลือกอื่น การตีกรอบผู้ตัดสินใจที่ดีควรคำนึงถึงเรื่องที่จะตัดสินใจในแง่มุมใด ที่เห็นว่าสำคัญ และแง่มุมใดไม่สำคัญ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2534 : 183) ได้นำเสนอกระบวนการการตัดสินใจในขั้นแรกนี้ว่าเป็นขั้นการยอมรับและระบุปัจจัยสภาพและขอบเขตปัญหา

สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160) กล่าวถึงขั้นนี้ว่า การวิเคราะห์และการระบุปัญหา เป็นการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การพัฒนาและการประเมินทางเลือกแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและการดำเนินการของทางเลือกกระบวนการ ผู้บริหารจะรวมจุดสนใจอยู่ที่เหตุการณ์หรือกรณีศึกษาจะนำไปสู่ปัญหาได้ดังนั้นผู้บริหารต้องแยกแยะระหว่าง “ต้อง” และ “ควรจะ” เป็นพื้นฐานของการเสนอแนะการประเมินทางเลือกต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 186-190) กล่าวถึงกระบวนการขั้นนี้เป็นโมเดลการตัดสินใจ ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา การกำหนดปัญหามีขั้นตอนดังนี้ รู้จักปัญหา การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์สถานการณ์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 144) ได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจแบบผสมผสานขั้นนี้ว่าขั้น ทบทวนและปรับสภาพของความสัมพันธ์ เป็นการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกันของทั้งสองฝ่ายที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับ ความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมือ หากทางปรับความสัมพันธ์เท่าที่จะทำได้ และ ทบทวนและปรับความรู้ เป็นการหาข้อเท็จจริงของการรับรู้ที่แต่ละฝ่ายมีต่อกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 79-81) นำเสนอขั้นตอนแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ 1 ว่าค้นหาความต้องการในการตัดสินใจ เป็นขั้นค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด

วิฑูรย์ ตันศิริคงคล (2542 : 5-6) นำเสนอกระบวนการตัดสินใจขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหาต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือ ประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้และสร้างสรรค์ ต้องพยายามหลีกเลี่ยงสมมุติฐานที่ไม่ถูกต้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงชอบพอในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งโดยเฉพาะ

การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะต้องทราบถึงเป้าหมายความต้องการขององค์กร ประเด็นทุก ๆแง่มุม ความถี่ระดับชั้น แบ่งและแยกระดับชั้น ของปัญหา สรุปบันทึกให้คำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมกระทำการตัดสินใจมีความเข้าใจปัญหาความต้องการในการตัดสินใจกับปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกันสำรวจตรวจสอบปัจจัย ระบุปัจจัยขอบเขตปัญหา นำมากำหนดเป็นเกณฑ์ สุดท้ายประกาศบอกถึงปัญหาให้ทุก ๆ คนทราบ

3.2 ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก

ลูธาน (Luthans. 1981 : 481-482) ได้กล่าวถึงขั้นนี้ว่าเป็นขั้นการวินิจฉัย โดยทำความเข้าใจหรือการวิเคราะห์วินิจฉัยเหตุการณ์ กระทำการวินิจฉัย วิเคราะห์อย่างเป็นสัดส่วนเป็นระบบและมีกฎเกณฑ์แล้วก็จะนำไปสู่ความชัดเจนในการแก้ปัญหาได้

เทอร์บาน (Turban. 1988 : 45-46) ได้กล่าวขั้นที่ 2 ว่าเป็นขั้นการออกแบบทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก โดยหลังจากที่ได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐาน เหตุเกิดของปัญหาแล้วการที่จะแก้ปัญหาทิศทางเดียวกันร่วมกัน เป็นข้อมูล ที่สามารถนำเอามาพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบ ขั้นตอนเป็นผังงาน ร่วมกันคิดสร้างหลักการเพื่อสร้างทางเลือกการแก้ปัญหาให้เป็นหลักการตามบรรทัดฐาน พยายามค้นหาหลาย ๆ ทางที่มีให้เลือกโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ในขั้นแรกเป็นการสร้างความมั่นใจ

พิทยา สิทธิอำนาจ (2521 : 24-26) กล่าวถึงขั้นตอนที่ 2 ว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล การเสาะหาข้อเท็จจริง คาดถึงผลที่จะเกิดขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อที่จะนำมาตัดสินใจ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2534 : 183) ได้นำเสนอกระบวนการการตัดสินใจในขั้นนี้ว่า ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา

สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160) กล่าวถึงขั้นนี้ว่า ขั้นการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาและระบุปัญหาต้องเริ่มต้นด้วยการตัดสินใจว่าจะกระทำการใดกับสิ่งเหล่านี้ ต้องพิจารณาถึงสำหรับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และพยายามหาข้อมูลเหล่านี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ผลกระทบในทางปฏิบัติของปัญหาเป็นอย่างไร มีการต่อต้านหรือไม่ ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 144) ได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจแบบผสมผสานขั้นนี้ว่า ขั้นทบทวนปรับทัศนคติ และการกำหนดปัญหา เป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของแต่ละฝ่ายที่มีต่อกัน และการกำหนดปัญหา เป็นการตกลงร่วมกันว่าปัญหาคืออะไร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 79-81) นำเสนอขั้นตอนในรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมขั้นที่ 2 สร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจต้องสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ เกณฑ์เหล่านี้จะนำมาเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ

วิฑูรย์ ตันศิริคงคล (2542 : 5-6) นำเสนอกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม ที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ทางเลือกก็มีจุดเด่นและจุดด้อย ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่าเลือกเส้นทางไหนที่เราได้ออกแบบ

การค้นหาทางเลือก เป็นขั้นตอนที่ 2 หลังจากที่เราทราบถึงขอบเขต ทิศทางในการกำหนดปัญหา ในทุกๆแง่มุมของปัญหาแล้ว ทำการออกแบบเส้นทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายๆ ทางเลือก โดยคาดการณ์ แต่ละเส้นทางถึงผลลัพธ์ ว่าเส้นทางใดมีผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือเกี่ยวข้องกับบุคคล และหาเหตุผลประกอบ ข้อดีข้อด้อย ในแต่ละเส้นทางที่มีเหตุผลประกอบ เพื่อสะดวกต่อการตัดสินใจ

3.3 ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก

ลูธาน (Luthans. 1981 : 481-482) ได้กล่าวถึงขั้นนี้ว่าเป็นขั้นการกำหนดปัญหา และขั้นสร้าง กลวิธีในการแก้ปัญหา เป็นขั้นการรวบรวมคำจำกัดความ สำรวจปัญหาอย่างชัดเจน และยังเป็นขั้นของกระบวนการ ที่ได้จากการศึกษา ของการสำรวจปัญหาและนำมาประกอบกันขึ้น เป็นวิธีการสร้างทางเลือกกระบวนการ แก้ปัญหาซึ่งทำให้เกิดแนวความคิดในการออกแบบการแก้ปัญหาได้

เทอร์บาน (Turban. 1988 :45-46) ได้กล่าวขั้นที่ 3 ว่าเป็นขั้นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้ ออกแบบไว้ เป็นขั้นตอนที่ต้องตัดสินใจเลือกดำเนินการตามการที่สร้างทางเลือกขึ้นมา แต่ละขั้นตอนใน เส้นทางเลือกจะต้องสามารถอธิบายขั้นตอนได้ ซึ่งเป็นการช่วยให้เราวิเคราะห์ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นการ เลือกทางเลือกที่มีอยู่โดยเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดตามแผนทั้งสามารถควบคุมเพื่อให้อยู่เส้นทางที่ได้ออกแบบไว้

พิทยา สิทธิอำนวย (2521 : 24-26) กล่าวถึงขั้นตอนที่ 3 การหาบทสรุป โดยการใช้การคาดคะเน แบบใช้สัญชาตญาณ ให้พิจารณาแง่มุมหลาย ๆ แ่มุม

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2534 : 183) ได้นำเสนอกระบวนการการตัดสินใจในขั้นนี้ว่าขั้น สร้างเกณฑ์ ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาแผนปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวม ทั้งระบุทางเลือก ต่างๆ ที่เป็นไปได้การพยากรณ์ผล ตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การใคร่ครวญ และการเลือกทางเลือก การปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160) กล่าวถึงขั้นนี้ว่า การพัฒนาทางเลือก การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การวิเคราะห์ผลที่ติดตามมาของการตัดสินใจ คือทางเลือกแต่ละทาง มีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน เมื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ต้องคาดคะเนว่าปัญหาอะไรบ้าง จะเกิดขึ้น เมื่อมีการดำเนินการของการตัดสินใจ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 144) ได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจ แบบผสมผสานขั้นนี้ว่าขั้น การแสวงหาทางเลือก เป็นการแสวงหาวิธีต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 79-81) นำเสนอขั้นตอนในรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือก คือการประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด วิธีการประเมินค่า ทางเลือกมีดังนี้ 1.ปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณ 2. การวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม 3. การวิเคราะห์ประสิทธิผล ของต้นทุน

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล (2542 : 5-6) นำเสนอกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลขั้นที่ 3 วินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ กำหนดทางเลือก วินิจฉัยเปรียบเทียบหรือจัดลำดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์

การพัฒนาทางเลือก เป็นขั้นตอนที่ 3 หลังจากที่ได้ออกแบบหลายๆทางเลือกประกอบเหตุผล ลงมติเลือกเส้นทางที่มีผลกระทบ ผลเสียน้อยที่สุดนำมาประเมิน ด้วยการจัดอันดับเส้นทางเลือกที่มีข้อด้อย น้อยที่สุดไปหามากตามลำดับ แล้วนำข้อด้อยมาปรับปรุงพัฒนา แทรกเพิ่มเติมให้ครบถ้วน ซึ่งในแต่ละเส้นทาง เส้นทางเลือกที่จัดลำดับนั้นยังสามารถนำมาใช้ได้ใหม่ หากว่าเส้นทางที่เลือกไว้ก่อนหน้านี้ไม่สามารถกระทำ ตามขั้นตอนที่วางไว้ได้ ทั้งหมดนี้นำมาทำเป็นแผนปฏิบัติโดย ระบุ เขียน เส้นทางเลือกการปฏิบัติ

ให้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติสามารถกระทำเส้นทางเลือกรวมทั้งเส้นทางที่ปรับกระบวนการในการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน และมีทิศทางที่เราสามารถควบคุมได้

3.4 ขั้นตอนการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน

ลูธาน (Luthans, 1981 : 481-482) ได้กล่าวถึงขั้นนี้ว่าเป็นการปฏิบัติตามพันธะ เป็นขั้นสุดท้ายประกอบไปด้วยเครื่องมือกระบวนการที่ถูกเลือกมาเพื่อปฏิบัติตามพันธะของการเลือกซึ่งเป็นการนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างแท้จริง

เทอร์บาน (Turban, 1988 : 45-46) ได้กล่าวขั้นที่ 2 ว่าเป็นขั้นการดำเนินการปฏิบัติตามหนทางที่ได้ตัดสินใจเลือก หลังจากที่เรารับถึงแก่นของปัญหาเส้นทางที่สร้างขึ้นอย่างมีเหตุผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ในการที่จะปฏิบัติการตามขั้นตอนอย่างมั่นใจในขั้นตอนดำเนินการปฏิบัติตามหนทางที่ได้ตัดสินใจเลือก

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2534 : 183) ได้นำเสนอกระบวนการการตัดสินใจในขั้นนี้ว่า เป็นการเริ่มแผนปฏิบัติการซึ่งดำเนินไปตามขั้นตอน โดยมีแผนรองรับแต่ละขั้นตอนอย่างมีเหตุผล

สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160) กล่าวถึงขั้นนี้ว่า เริ่มแผนปฏิบัติการ ถึงแม้ว่าแผนการนี้เป็นมโนทัศน์ที่เป็นรูปแบบ ซึ่งดำเนินไปตามขั้นตอน เพราะว่าแต่ละขั้นตอนทำหน้าที่เป็นฐานรองรับขั้นตอนต่อไปอย่างมีเหตุผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 186-190) นำเสนอขั้นตอนในรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการตามการตัดสินใจ ต้องระมัดระวังถึงวิธีการปฏิบัติการซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคล และหน้าที่ต่าง ๆ ต้องมีการอภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่คาดคะเนไว้อาจปรับเปลี่ยนการตัดสินใจ

ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติการตามขั้นตอน เป็นขั้นตอนที่ 4 ที่ต้องปฏิบัติตามเส้นทางที่ได้จัดลำดับเส้นทางปฏิบัติไว้แล้ว ในขั้นการตัดสินใจนั้นจะอาศัยเหตุผล อาจจะได้มาจากการวิจัย การร่วมกันวิเคราะห์และสามารถอธิบายได้ถึงเหตุผลของการเลือกเส้นทางดังกล่าว จะช่วยให้การปฏิบัติตามขั้นตอนเส้นทางที่เลือกไว้นั้นได้อย่างมั่นใจ และมีผลเสียจากการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

3.5 ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

เทอร์บาน (Turban, 1988 : 45-46) ได้กล่าวว่าถ้าขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งล้มเหลว ให้ย้อนไปในแต่ละขั้นตอนใหม่ แต่ถ้าได้รับผลสำเร็จตามสภาพที่เป็นจริงซึ่งเป็นไปตามการสมมุติฐาน ก็ให้กลับไปสู่ขั้นตอนการเริ่มต้นในขั้นตอนแรกเพื่อตรวจสอบสมมุติฐาน

พิทยา สิทธิอำนวย (2521 : 24-26) กล่าวถึงขั้นตอนนี้โดย ให้บทวนบทเรียนที่ได้จากข้อมูลป้อนกลับของคุณในครั้งต่อไปที่การตัดสินใจในลักษณะคล้าย ๆ กันเกิดขึ้น

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2534 : 183) ได้นำเสนอกระบวนการการตัดสินใจในขั้นนี้ว่า ถึงแม้ว่าแผนการนี้เป็นมโนทัศน์ที่เป็นรูปแบบ ซึ่งดำเนินไปตามขั้นตอน เพราะว่าแต่ละขั้นตอนทำหน้าที่เป็นฐานรองรับขั้นตอนต่อไปอย่างมีเหตุผล ประการแรก กระบวนการอาจจะเริ่มขั้นตอนไหนก็ได้ ประการที่สองขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในกระบวนการขององค์การการบริหารนั้น เป็นวงจรหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง

สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160) กล่าวถึงขั้นนี้ว่า ต้องจัดเตรียมการวัดที่เหมาะสมประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องกำหนด “ระบบการเตือนไว้ตั้งแต่เนิ่น ๆ” เพื่อให้พวกเขาารู้ถึงปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นกับการกระทำเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 186-190) นำเสนอขั้นตอนในรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับ การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ เป็นขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและค้นหาการป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการ

การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สามารถชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจ ปฏิบัติการแก้ปัญหาตามเส้นทางที่เราได้เลือกไว้นั้นสามารถแก้ปัญหาให้ลดลงได้มากน้อยเพียงใด โดยวัดได้จากผลตอบสนองตามที่เราคาดหวังไว้หรือไม่ หากไม่บรรลุผลอาจจะเกิดจากปัจจัยใดก็ตามเราก็จะนำมาแก้ไข โดยอาจเปลี่ยนวิธีการขั้นตอนเส้นทางเลือกที่เราได้ลำดับไว้ในลำดับรองลงไป และควรสรุปบันทึก เพื่อเป็นข้อมูล เพื่อสร้างเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติในการแก้ปัญหาต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จกมลณี ยศบรรดาศักดิ์ (2534: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการตัดสินใจ สิ่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงใน งานบริหาร การศึกษา 6 งาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธี "ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในการบริหารงานวิชาการ,งานกิจการนักเรียนและงานความ สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี "ตัดสินใจด้วย ตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" และใช้วิธี "ประชุมอภิปราย ปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว ทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็น สอดคล้องกัน" ในการบริหาร งานบุคลากร ใช้วิธี "อภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้ บังคับบัญชา แล้วพิจารณา ตัดสินใจด้วยตนเอง" และใช้วิธี "ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้ บังคับบัญชาแล้ว ทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในการบริหารงานธุรการและการเงิน และการบริหารงาน อาคารสถานที่ อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธี การตัดสินใจสิ่งการ ประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ ความเห็นสอดคล้องกัน" ในการ บริหารงานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี "ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" และใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็น สอดคล้องกัน" ในการบริหารงานวิชาการ, งานบุคลากร และงานธุรการ และการเงิน ปัญหาการตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหาร คือ 1. ครู อาจารย์ในโรงเรียน มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหาร ขาดความรู้ ในการนิเทศงาน

ชุมพงศ์ วิทย์ผดุง (2534 : 124) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลวิจัยพบว่า

1. ระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการแยกแยะ ตัวปัญหา การกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือก และการปฏิบัติตามการตัดสินใจ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนขั้นตอนการหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น และการประเมินค่าข้อมูลข่าวสาร ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา ที่สำเร็จวิชาเอกการบริหารการศึกษา กับวิชาเอกอื่น พิจารณาโดยส่วนรวมและรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน

3. ระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปพิจารณาโดยส่วนรวมและรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน

4. ระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ พิจารณาโดยส่วนรวมและรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน

สายฝน เชิงเขาวี. (2535: บทคัดย่อ). ได้ทำการวิจัย การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ในงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน ผู้บริหารใช้วิธี ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ ก่อนที่จะตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ ใช้วิธีผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ ในการบริหารงานบุคลากร และงานธุรการ การเงินพัสดุและอาคารสถานที่ ใช้วิธีผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์หรือ กลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้ในการบริหารงานกิจการ นักเรียน ใช้วิธีผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยวิธีผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในการบริหาร งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธีผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบในการบริหารงานบุคลากร และงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ตัดสินใจ สั่งการไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ปัญหาที่เกิดขึ้นรองลงมา คือ ปัญหาข้อจำกัดของเวลา

ทวีกุล โกไทยกานนท์. (2538 : 24) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น ส่วนผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

2. ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี ระหว่าง 6-10 ปี และน้อยกว่า 6 ปีต่างก็มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

3. ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคดีเด่นมีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดและลักษณะบูรณาการ ส่วนผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคเร่ร่อนมีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น และผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคธรรมดามีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

4. ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา มีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น ส่วนผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนเฉพาะประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมมีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

และทวีกุล โกไทยกานนท์ ผู้วิจัยได้กล่าวว่า ไม่มีลักษณะการตัดสินใจใดที่จัดประเภท ดีที่สุด ซึ่งเหมาะกับทุกงานหรือทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตามแต่ละลักษณะย่อมใช้ได้ผลดีเมื่องาน และบุคคลเข้ากันได้ อย่างเหมาะสม และยังได้ให้ข้อคิดว่า การที่จะพิจารณาหาบุคคลที่ตัดสินใจได้ดีที่สุดนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้งด้านลักษณะการตัดสินใจของบุคคล และลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ อันจะทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดระหว่าง คน - งาน ที่ดีที่สุด

วันทนีย์ เรืองทรัพย์. (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. สภาพการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. ปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า การแยกแยะตัวปัญหา การหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหา การประเมินค่า ข้อมูลข่าวสาร และการเลือกทางเลือก อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการกำหนดทางเลือกและการ ปฏิบัติตามการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย 3. การเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตาม เพศชายและเพศหญิงพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($p < .05$)ส่วนผู้มีประสบการณ์การบริหารงานมากเปรียบเทียบกับผู้มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัมพร พินะสา. (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้วิธีการ “ ประชุมอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ” ในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 งาน และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร และไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันในการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

พีรพงศ์ คาราไทย. (2541 : บทคัดย่อ)ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 12 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ 1. ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในเขตและนอกเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกและ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์น้อย เลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับมาก 2. ครู ผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เห็นว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลระดับมาก 3. ครูและผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจ แตกต่างกัน 4. ครูและผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เห็นว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน 5.การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยการใช้ข้อมูลของตนเองและข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการปรับตัว และด้านการผลิตและบริการ

สำรวย คันทวี. (2542 : 124) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองบ้านฝือ จังหวัดอุดรธานี พบว่า

จากการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองบ้านฝือ จังหวัดอุดรธานี จะเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจสั่งการโดยใช้การอภิปรายปัญหา และประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแล้ว ทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประวิทย์ กำจำปา (2538 : บทคัดย่อ) พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในงาน 6 งาน ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเจนเน็ต (Jenet 1986 :

1802-A) พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน

วันชัย บุญทอง. (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบการตัดสินใจของศึกษาธิการอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ศึกษาธิการอำเภอ และนักวิชาการศึกษา มีทัศนะต่อแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการ อำเภอ ในการบริหารงาน 3 งาน ว่าใช้แบบการตัดสินใจ หลายแบบ แต่แบบที่ใช้มากที่สุด คือ แบบที่ 5 ร่วมปรึกษากับหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วร่วมกันตัดสินใจ แบบที่ใช้รองลงมาคือ แบบที่ 4 ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 3 ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 2 ตัดสินใจโดยได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับและแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือ แบบที่ 1 ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง

2. ศึกษาธิการอำเภอ และนักวิชาการศึกษา มีทัศนะต่อแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการ อำเภอ ในการบริหารงาน 3 งาน ส่วนใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ยกเว้น งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

3. ศึกษาธิการอำเภอ ในสำนักงานที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการ อำเภอ ในการบริหารงาน 3 งาน ไม่แตกต่างกัน

4. ศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการ อำเภอ ในการบริหารงาน 3 งาน ไม่แตกต่างกัน

5. นักวิชาการศึกษา ในสำนักงานที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการ อำเภอ ในการบริหารงาน 3 งาน ไม่แตกต่างกัน

6. นักวิชาการศึกษา ในเขตการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการ อำเภอ ในการบริหารงาน 3 งาน ไม่แตกต่าง

วิทยา อรุณแสงฉาน. (2544: บทคัดย่อ). ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจใน การตัดสินใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จากการศึกษาพบว่า 1. ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนด้วยตนเอง ทั้งโดยภาพรวมและ ทุกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อย นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจโดยการ ปรึกษากับหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง เรียงตามลำดับคะแนน เฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานบริการ งานอาคารสถานที่ งานธุรการ งานวิชาการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานปกครองนักเรียน 2. ความพึงพอใจการตัดสินใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการตัดสินใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน 3. ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมและทุกรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ การทำงาน พบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. ความพึงพอใจในการตัดสินใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ด้านการบริหาร อาคารสถานที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5. ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาของ โบว์ (Boivie. 1992 : บทคัดย่อ) ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาเครื่องมือระบบ ความชำนาญ ของการเรียนรู้และการปฏิบัติ ในการตัดสินใจ พบว่า คุณสมบัติของผู้ใช้งาน (อายุ เพศ การศึกษา ระดับการจัดการ และประสบการณ์ทางคอมพิวเตอร์) กับโครงสร้างระบบความชำนาญไม่มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ต่างๆกับกรรมวิธีระบบผู้ชำนาญ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวชี้ว่า ผลลัพธ์ทั้งหลาย ของผู้กระทำการตัดสินใจด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญทางเครื่องมือ นั้น ไม่มีความแตกต่างกันและยังแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นมาใช้ในการตัดสินใจ จะได้ผลลัพธ์สูงสุดนั้นขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ สำหรับแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ ช่วงระยะเวลา ในการตัดสินใจของผู้ที่กระทำการตัดสินใจ

โคเวิร์ต (Kowert. 1992 : บทคัดย่อ) ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาเหตุผลและความต้องการกับ ทฤษฎีระบบของการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะมีสิ่งที่มีอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างมากมาย โดยเฉพาะการครอบงำทางความคิดที่อาจเกิดจากการรับรู้ข้อมูลที่เข้ามาในปัจจุบัน เหตุผล อารมณ์ในขณะนั้นทำให้แรงคล้อยการตัดสินใจบิดเบือนไปจากสิ่งที่จะเป็น งานที่ศึกษานั้นเน้นไปที่การเรียนรู้ เรื่องความสัมพันธ์กระบวนการตัดสินใจกับผู้กระทำการตัดสินใจ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับ ความแตกต่างตัวบุคคลและ องค์ประกอบคณะที่ปรึกษา แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือแบบเปิด ซึ่งแบบเปิดนั้น ก็คือคณะที่ปรึกษาจะส่งเสริม ความคิดในการตัดสินใจ และแบบปิด ผู้ตัดสินใจกับกลุ่มที่ปรึกษา มีความเห็นที่ลงรอยกัน ก็จะช่วยส่งเสริม การเรียนรู้ หากขัดแย้งกันก็จะไม่ช่วยในการเรียนรู้ โดยอาศัยตัวอย่างการศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการตัดสินใจ จากนโยบายต่างประเทศของเรแกนและไฮเซนฮาว พบว่าผู้บริหารดังกล่าว จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ ส่วนตัว องค์ประกอบการให้คำปรึกษา การเรียนรู้รายละเอียด ผลปรากฏว่า ทั้ง 2 ผู้นำดังกล่าวมีความ สัมพันธ์เหมือนกัน ทั้งบุคลิกภาพส่วนตัว องค์ประกอบการให้คำปรึกษา บทสรุปการค้นคว้าในงานวิจัยนี้ คือ

1. ไม่มีสิ่งที่สนับสนุนในการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณท่ามกลางหัวหน้าหรือผู้อำนวยการและผู้หญิงที่โดย เฉพาะ
2. กระบวนการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นของผู้บริหารนี้ต้องอาศัยสัดส่วนเวลาเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับ ขนาดโรงเรียน
3. ผู้อำนวยการจะรู้สึกถูกบีบคั้นในการที่จะพิสูจน์การตัดสินใจของพวกเขาเองมันหน้าที่ใน การจัดการบริหาร ทั้งนี้ต้องอาศัยความมั่นใจของกระบวนการ และความไว้วางใจจากข้อเสนอแนะจากงาน วิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า 1. ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งเวลาส่วนใหญ่จะมีผลต่อ การหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณของครูใหญ่ผู้อำนวยการในการตัดสินใจ และ 2. เรื่องความต้องการในการจัดการ อย่างละเอียดเป็นสัดส่วนที่สำคัญของกระบวนการตัดสินใจ และควรยกเลิกกระบวนการใช้การหยั่งรู้โดย สัญชาตญาณ

เชน (Chen. 1993 : บทคัดย่อ) จากการศึกษาเรื่อง ศึกษาการทดลอง ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ การตัดสินใจในแบบเผชิญหน้าของกลุ่มการฝึกการทำงานด้วยตนเองกับกลุ่มทำงานที่มีระบบการช่วยเหลือการ ตัดสินใจ และการวิจัยครั้งนี้ต้องการทราบถึงการตัดสินใจของกลุ่มงาน 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกให้ทำงานและ แก้ปัญหาการทำงานในที่ทำงานด้วยตนเอง ส่วนกลุ่มที่ 2 ได้รับความช่วยเหลือด้านการตัดสินใจ ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มที่ 1 ทำงานประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองนั้นจะได้ ความร่วมมือในการพบปะ พูดคุยแก้ปัญหากับผู้ที่เกี่ยวข้องภายในกลุ่มเท่านั้น ซึ่งใช้เวลาการตัดสินใจมากกว่าซึ่งเป็นธรรมชาติ ในการตัดสินใจในแก้ปัญหา ส่วนกลุ่มที่ 2 พบว่า มีความมั่นใจในการตัดสินใจเพราะได้รับความช่วยเหลือ แต่แนวโน้มการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจที่อาศัยกลุ่มงานร่วมกันตัดสินใจจะได้รับการยอมรับมากกว่าที่ใช้ เครื่องมือหรือมีผู้ชี้แนะการแก้ปัญหาให้เกิดความไม่อิสระและตรงกับที่ต้องการมากกว่า

เฟรเซอร์ (Fraser. 1993 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มโรงเรียนประถม จุดประสงค์ ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการประเมินระดับของการ

หยั่งรู้โดยสัญชาตญาณการรู้จากความรู้สึก และความถี่ของการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณในการตัดสินใจ ของกลุ่มโรงเรียนระดับชั้นประถม 6 โรงเรียนในนครฟอเรียใต้

จากระบบหลักการและวิธีปฏิบัติในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างระดับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณและความถี่ในการตัดสินใจด้วยความรู้สึกหยั่งโดยรู้สัญชาตญาณ โดยจำแนกเพศของหัวหน้าสถานศึกษา ตำแหน่งผู้บริหาร ครูใหญ่ ผู้อำนวยการ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและการให้บริการที่โรงเรียนตั้งอยู่ ขนาดของโรงเรียน ทั้งหมดนี้ได้ถูกวิเคราะห์ศึกษาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการทำการตัดสินใจของหัวหน้าสถานศึกษาการเลือกที่จะ ควบคุม เม้ามองดูอย่างสังเกต การรับรู้ ในขอบเขตของการจัดการของการสำรวจได้ถูกรวบรวมโดย รูปแบบของ “แซมเปอญ์ โสแกน เพอร์โซนอล” เป็นตัวชี้วัด และเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับศึกษาวัดประเมินความเข้าใจของหัวหน้าสถานศึกษา นอกเหนือไปจากหน้าที่และ ยังได้ใช้ไปในแนวทางรูปแบบการตัดสินใจ จากที่ใช้ หัวหน้าสถานศึกษา 85 ตัวอย่างที่ได้สำรวจ ในจำนวน 79% ที่มีผลตอบสนอง และข้อมูลที่ถูกรวบรวมได้ส่งผลให้เป็นอย่างชัดเจนว่า ในจำนวนเปอร์เซ็นต์ดังกล่าว จากการวิเคราะห์ ซึ่งเราวิเคราะห์จาก ตัวแปร , สมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ของตัวเลข เพียร์สัน ไพรตักซ์ ไมเนนส์ และ ที-เทสท์ และสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยนี้พบว่า ไม่มีความแตกต่างของหัวหน้าสถานศึกษาระหว่างหญิงและชาย ของการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณจากความรู้สึกหรือความถี่ของการกระทำ การตัดสินใจด้วยความรู้สึก ของการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกระบวนการตัดสินใจ จะพบว่า การสำเร็จวิชาเอกการบริหารการศึกษา กับวิชาเอกอื่น พิจารณาโดยส่วนรวมและรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พิจารณาโดยส่วนรวมและรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ พิจารณาโดยส่วนรวมและรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันในการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้อำนวยการสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้นส่วนผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด การดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี ระหว่าง 6-10 ปี และน้อยกว่า 6 ปี ต่างก็มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด การที่จะพิจารณาหาบุคคลที่ตัดสินใจได้ดีที่สุดนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้งด้านลักษณะการตัดสินใจของบุคคล และลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ สภาพและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า สภาพการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การแยกแยะตัวปัญหา การหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหา การประเมินค่า ข้อมูลข่าวสาร และการเลือกทางเลือก อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการกำหนดทางเลือกและการ ปฏิบัติตามการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย ซึ่งการเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตาม เพศชายและเพศหญิง พบว่า แตกต่างกัน ส่วนผู้มี ประสบการณ์การบริหารงานมาก เปรียบเทียบกับผู้มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย พบว่าก็แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์น้อย เลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับมาก ครูและผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจ แตกต่างกัน

การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยการใช้ข้อมูลของตนเองและข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการปรับตัว ด้านการผลิต และบริการ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการตัดสินใจนั้นมี ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนด้วยตนเอง ทั้งโดยภาพรวมและทุกรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับน้อย มีการปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง ลักษณะการตัดสินใจ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ดังกล่าวข้างต้น พบว่า อายุ วุฒิ การศึกษา พบว่า คุณสมบัติของผู้ใช้งาน อายุ เพศ การศึกษาและระดับการจัดการ และ ประสิทธิภาพ มีส่วนน้อยหรือไม่มีผลต่อความสามารถในการเรียน กระบวนการตัดสินใจ ที่มีความสำคัญ มักจะมีสิ่งที่มีอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมากมาย ในการทำงานการปกครอง ที่เปลี่ยนแปลงเสมอๆ การครอบงำทางความคิดที่อาจเกิดจากการรับรู้ข้อมูลที่เข้ามาในปัจจุบัน เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองใช้เวลานานกว่า แต่ได้รับความร่วมมือระหว่างกันดี ส่วนการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ที่มีผู้ช่วยในการแก้ปัญหาทำให้เกิดความไม่อิสระและไม่ตรงกับความต้องการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่แบ่งได้ 3 ระดับ โดยประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลางคือ หัวหน้าคณะวิชา ผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย หัวหน้าแผนกวิชา และ หัวหน้างาน ที่ปฏิบัติงานใน วิทยาลัยเทคนิคนครนายก

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารที่ปฏิบัติงานในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ปีการศึกษา 2547 รวมกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 60 คน ระดับ โดยประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 คน ผู้บริหารระดับกลางคือ หัวหน้าคณะวิชา 7 คน ผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย หัวหน้าแผนกวิชา 23 คน และ หัวหน้างาน แต่ละงาน 26 คน ที่ปฏิบัติงานใน วิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมจำนวนประชากร 60 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ การจัดการบริหารและประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหาร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล
- ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก
- ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก
- ขั้นที่ 4 ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน
- ขั้นที่ 5 การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

ซึ่งใช้เกณฑ์การกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ถ้าตอบในช่อง มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง มาก	ให้	4	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง น้อย	ให้	2	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert) เพื่อสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก โดยสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ จากทฤษฎีของผู้เขียนหลายๆ ท่าน โดยได้นำเสนอ 5 ขั้นตอน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตรงตามเนื้อหาตามกรอบความคิดเกี่ยวกับ เรื่องที่ทำการวิจัย

3.2 ศึกษาแบบสอบถามตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert's Scale) ตามหลักการสร้างแบบสอบถามและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องครบถ้วนครอบคลุมตามขอบเขตและนิยามศัพท์ที่ศึกษา และตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

3.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยรวมแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ จากนั้นลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค จะเชิงเตา จำนวน 29 คน

3.6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบแล้วมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธี คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

3.7 นำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยไปยัง สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก โดยผู้วิจัยนำหนังสือไปด้วยตนเอง

4.2 นำแบบสอบถาม พร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือจาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อ ขออนุญาตผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลตัวตนเอง และขอรับคืนภายใน 1 สัปดาห์ โดยส่งไป 60 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 53 ฉบับ

5. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการข้อมูล

5.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา คัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์

5.1.2 นำมาแยกตามตัวแปรอิสระที่กำหนด

5.1.3 นำมาตรวจให้คะแนน

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science Personal Computer) โดยกำหนดโปรแกรมตามวัตถุประสงค์ และสมมุติฐานในการวิจัย

5.2.2 ข้อมูลสภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วย ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำมาเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

5.2.3 หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแบบสอบถาม ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก โดยรวม และรายด้าน แล้วประเมินระดับคะแนนเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ ของ วิเชียร เกตุสิงห์ (2530 : 79-80) ดังนี้

- 1.00 - 1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับ น้อย
- 2.50 - 3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 3.50 - 4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับ มาก
- 4.50 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับ มากที่สุด

5.2.4 เปรียบเทียบ ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร โดยหาค่า t (t - test) ส่วนตำแหน่งการบริหาร ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way analysis of variance)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.2 สถิติหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธี คำนวณค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค

6.3 สถิติในการทดสอบสมมุติฐาน

6.3.1 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 4.1.1 , 4.1.3 ใช้ สถิติหาค่า t (t -test)

6.3.2 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 4.1.2 ใช้ สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way analysis of variance)

ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้ทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' 's test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

- 1 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก ที่เป็นประชากรในการศึกษา

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t แทน สถิติที่ใช้ในการพิจารณา t – distribution

F แทน สถิติที่ใช้ในการพิจารณา F – distribution

df แทน ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)

MS แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)

P แทน ความน่าจะเป็นในการปฏิเสธสมมุติฐานหลักด้วยค่าข้อมูลประชากร

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถาบันการ อาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิค นครนายก

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตามวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิค นครนายก

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร และประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหาร โดยแสดงจำนวนและร้อยละ ตามในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้บริหาร	กลุ่มประชากร (n= 53)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	39	73.60
สูงกว่าปริญญาตรี	14	26.40
รวม	53	100
2. ตำแหน่งการบริหาร		
ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน, หัวหน้าแผนก)	41	77.40
ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าคณะวิชา)	8	15.10
ผู้บริหารระดับสูง (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ)	4	7.50
รวม	53	100
3. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร (ตามข้อ 2)		
ประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี	6	11.30
ประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นไป	47	88.70
รวม	53	100

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นสถานภาพของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายก สรุปได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 73.60 และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้น มีตำแหน่งการบริหารเป็นหัวหน้างาน, หัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 77.40 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีตำแหน่งการบริหารเป็นหัวหน้าคณะวิชา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 และเป็นผู้บริหารระดับสูง มีตำแหน่งการบริหารเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 88.70 และมีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30

ตอนที่ 2 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายก โดยรวมและรายชั้นตอน ดังตาราง 2 - 7

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมทุกชั้นตอน

กระบวนการตัดสินใจ	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล	3.69	0.39	มาก
2. การค้นหาทางเลือก	3.54	0.49	มาก
3. การพัฒนาทางเลือก	3.34	0.66	ปานกลาง
4. การตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	3.42	0.66	ปานกลาง
5. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	3.56	0.54	มาก
รวม	3.51	0.47	มาก

ตาราง 2 แสดงให้เห็นว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกทั้ง 5 ชั้นตอน ในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) และเมื่อพิจารณากระบวนการบริหารเป็นรายชั้นตอนโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 ชั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูลมากที่สุด ($\bar{X} = 3.69$) รองลงมาขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ($\bar{X} = 3.56$) และขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ($\bar{X} = 3.54$) และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ชั้นตอนคือ ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน ($\bar{X} = 3.42$) และขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ($\bar{X} = 3.34$)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ชั้นตอน การใช้สติปัญญา
การรู้จักคิดในข้อมูล

การใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์ เป้าหมายของวิทยาลัย โดยศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้วปฏิบัติตามจุดประสงค์	4.04	0.62	มาก
2. เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ได้ศึกษาสภาพปัญหาของวิทยาลัยที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้างวิธีการแก้ปัญหา	3.91	0.66	มาก
3. เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นทุกครั้ง สามารถกำหนดสาเหตุของปัญหาได้อย่างเด่นชัด	3.68	0.51	มาก
4. ให้คำจำกัดความสำหรับประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นได้	3.72	0.57	มาก
5. สามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	3.87	0.65	มาก
6. บันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง	2.77	0.80	ปานกลาง
7. มีความพยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใดทุกครั้ง	3.85	0.82	มาก
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในวิทยาลัยร่วมกันแก้ปัญหา	3.85	0.84	มาก
9. สรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาแล้วประกาศให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน	3.57	1.03	มาก
รวม	3.69	.39	มาก

ตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ชั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล 9 ข้อ มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณากระบวนการบริหารชั้นตอนการใช้สติปัญญา การรู้จักคิดในข้อมูลโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์เป้าหมายของวิทยาลัย โดยศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้วปฏิบัติตามจุดประสงค์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาได้แก่ เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ได้ศึกษาสภาพปัญหาของวิทยาลัยที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้างวิธีการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.91$) สามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.87$) มีความพยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้น มาจากสาเหตุใดทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.85$) เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในวิทยาลัยร่วมกันแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.85$) ให้คำจำกัดความสำหรับประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้น ทุกครั้ง สามารถกำหนดสาเหตุของปัญหาได้อย่างเด่นชัด ($\bar{X} = 3.68$) สรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาแล้วประกาศให้ ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.57$) และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ บันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง ($\bar{X} = 2.77$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอน การค้นหาทางเลือก

การค้นหาทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การวิเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ	3.58	0.63	มาก
2. มีการออกแบบทางเลือกไว้หลายๆ ทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกได้หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ	3.57	0.69	มาก
3. การนำแผนที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมาเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูป แบบที่ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก	3.43	0.64	ปานกลาง
4. การสร้างทางเลือกใช้หลักการคิดเป็นขั้น เป็นตอน เพื่อเป็นบรรทัดฐาน ใน คราวต่อไป	3.57	0.72	มาก
5. การใช้วิธีการคาดการณ์ล่วงหน้ามาใช้กำหนดทางเลือก	3.66	0.73	มาก
6. ความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่าจะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด	3.75	0.83	มาก
7. มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจทางเลือกเส้นทาง ในการตัดสินใจของเรา	3.77	0.87	มาก
8. การสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยนำผลกระทบต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจ มาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์	3.70	0.89	มาก
9. การสร้างเกณฑ์โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญหรือความจำเป็นของปัญหา มาเป็นเกณฑ์ในการค้นหาทางเลือกของแต่ละเส้นทาง	3.60	0.86	มาก
10. มีการเขียนผังเส้นทาง แนวทางในการตัดสินใจ โดยเขียนเหตุผลประกอบ แต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้	2.77	0.80	ปานกลาง
รวม	3.54	0.49	มาก

ตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก 10 ข้อ มีการปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) และเมื่อพิจารณากระบวนการบริหารขั้นตอนการค้นหาทางเลือก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ได้แก่ มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจทางเลือกเส้นทางในการตัดสินใจของเรา มากที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาได้แก่ ความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่าจะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด ($\bar{X} = 3.75$) การสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยนำผลกระทบต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.70$) การใช้วิธีการคาดการณ์ล่วงหน้ามาใช้กำหนดทางเลือก ($\bar{X} = 3.66$) การสร้างเกณฑ์โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญหรือความจำเป็นของปัญหามาเป็นเกณฑ์ในการ ค้นหาทางเลือกของแต่ละเส้นทาง ($\bar{X} = 3.60$) การวิเคราะห์ เพื่อ ค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.58$) มีการออกแบบทางเลือกไว้หลายๆ ทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกได้หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.57$) การสร้างทางเลือกใช้หลักการคิดเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อเป็นบรรทัดฐาน ในคราวต่อไป ($\bar{X} = 3.57$) และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ การนำแผนที่ได้ออกแบบ

ไว้แล้วนำกลับมาเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อต่อการตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก ($\bar{X} = 3.43$) มีการเขียนผังเส้นทาง แนวทางในการตัดสินใจ โดยเขียนเหตุผลประกอบแต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้ ($\bar{X} = 2.77$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ชั้นตอน การพัฒนาทางเลือก

การพัฒนาทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การวิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละเส้นทางกระทำได้อย่างรวดเร็ว	3.26	0.71	ปานกลาง
2. การปฏิบัติตามเส้นทางเลือกจากการเขียนแผนการที่จะปฏิบัติในเส้นทางไว้ก่อนหน้าแล้ว	3.30	0.79	ปานกลาง
3. การกำหนด ระบุขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณไว้	3.21	0.84	ปานกลาง
4. การสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ กระทำด้วยหลักการ ขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา	3.23	0.85	ปานกลาง
5. ในการประเมินผลทางเลือกทุกครั้งท่านใช้เวลาการประเมินอย่างรอบคอบ	3.53	0.72	มาก
6. การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกกระทำโดยนำมาเปรียบเทียบ ให้นำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น	3.51	0.87	มาก
7. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงปริมาณ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	3.26	0.79	ปานกลาง
8. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	3.51	0.91	มาก
9. การพัฒนาทางเลือกกระทำโดยการวินิจฉัยเปรียบเทียบด้วยการ จัดอันดับทางเลือก โดยคาดการณ์ผลลัพธ์ออกมามากถึงน้อย	3.25	0.85	ปานกลาง
รวม	3.34	0.66	ปานกลาง

ตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก 9 ข้อในภาพรวม ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และเมื่อพิจารณากระบวนการบริหารขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ ในการประเมินผลทางเลือกทุกครั้งใช้เวลาการประเมินอย่างรอบคอบมากที่สุด ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาได้แก่ การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกกระทำ โดยนำมาเปรียบเทียบให้นำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น ($\bar{X} = 3.51$) และการประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.51$) และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ คือ การปฏิบัติตามเส้นทางเลือกจากการเขียนแผนการที่จะปฏิบัติในเส้นทางไว้ก่อนหน้าแล้ว ($\bar{X} = 3.30$) การวิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละ

เส้นทางกระทำได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.26$) การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงปริมาณ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.26$) การพัฒนาทางเลือกกระทำการโดยการวินิจฉัย เปรียบเทียบการจัดอันดับทางเลือกโดยคาดการณ์ผลลัพธ์ออกมาถึงน้อย ($\bar{X} = 3.25$) การสร้างเกณฑ์ที่ เชื่อถือได้ กระทำด้วยหลักการขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.23$) และการกำหนดระบุ ขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ไว้ ($\bar{X} = 3.21$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอน การตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน

การตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้ กระทำด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้น โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้	3.57	0.87	มาก
2. การตัดสินใจกระทำการด้วยการลองผิดลองถูก จากทางเลือกต่างๆ ที่สร้างไว้	2.92	0.65	ปานกลาง
3. การตัดสินใจ กระทำได้จากข้อมูลการวิจัย	2.87	0.98	ปานกลาง
4. การตัดสินใจ กระทำได้จากการวิเคราะห์	3.36	0.96	ปานกลาง
5. การตัดสินใจ กระทำจากการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่สร้างไว้ เพื่อเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด	3.40	0.93	ปานกลาง
6. การตัดสินใจ กระทำโดยการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่ม หรือที่ปรึกษา	3.64	0.94	มาก
7. การอธิบายการตัดสินใจ กระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟัง เพื่อจะได้เกิดความคิดเพิ่มขึ้น	3.66	0.85	มาก
8. การตัดสินใจ กระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการ ที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว	3.68	0.85	มาก
9. เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้ว ท่านจะดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนกระบวนการ กับปัญหาที่กำหนดขึ้น	3.70	0.87	มาก
รวม	3.42	0.66	ปานกลาง

ตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน 9 ข้อ ในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณากระบวนการบริหารขั้นตอนการตัดสินใจ และปฏิบัติตาม ขั้นตอน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ ได้แก่ เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้วจะดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนกระบวนการกับปัญหาที่กำหนดขึ้นมากที่สุด ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาได้แก่ การตัดสินใจกระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว ($\bar{X} = 3.68$) การอธิบายการตัดสินใจกระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟัง เพื่อจะได้เกิดความคิดเพิ่มขึ้น

($\bar{X} = 3.66$) การตัดสินใจ กระทำโดยการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา ($\bar{X} = 3.64$) และการตัดสินใจจากข้อมูล ที่ได้กระทำด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ ($\bar{X} = 3.57$) และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ คือ การตัดสินใจกระทำจากการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่สร้างไว้เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.40$) การตัดสินใจกระทำได้จากการวิเคราะห์ ($\bar{X} = 3.36$) การตัดสินใจกระทำด้วยการลองผิดลองถูกจากทางเลือกต่างๆ ที่สร้างไว้ ($\bar{X} = 2.92$) และการตัดสินใจกระทำได้จากข้อมูลการวิจัย ($\bar{X} = 2.87$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอน การประเมินผลลัพธ์ และการป้อนกลับ

การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การประเมินผลลัพธ์ท่านใช้กลุ่มเพื่อร่วมงานมาร่วมประเมินผล	3.62	0.84	มาก
2. การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับ ท่านใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผล	3.60	0.79	มาก
3. การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ	3.34	0.68	ปานกลาง
4. การเปลี่ยนแปลงกระทำการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจที่ตัดสินใจไปแล้ว เมื่อเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่ตรงเป้าหมาย	3.60	0.69	มาก
5. ท่านใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้ว นำกลับมาสร้างเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป	3.79	0.69	มาก
6. กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทน	3.85	0.72	มาก
7. กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด ท่านเปลี่ยนแปลงด้วยความคิดของตนเอง	3.49	0.93	ปานกลาง
8. การสรุปบันทึก กระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุการณ์เป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป	3.30	0.89	ปานกลาง
9. กำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์จากการตัดสินใจไปแล้วมาหาหนทางในการแก้ไขปัญหาใหม่	3.49	0.89	ปานกลาง
10. หลังจากการตัดสินใจในปัญหาไปแล้วเกิดผลสำเร็จด้วยความพอใจ ท่านยังคงคิดหาหนทางใหม่เพื่อเป็นทางเลือกในครั้งต่อไป	3.53	0.80	มาก
รวม	3.56	0.54	มาก

ตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ และการป้อนกลับ 10 ข้อ ในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) และเมื่อพิจารณากระบวนการบริหารขั้นตอนการ

ประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ได้แก่ กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทนมากที่สุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้วนำกลับมาสร้างเป็นแนวทางการแก้ปัญหา ในครั้งต่อไป ($\bar{X} = 3.79$) การประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อร่วมงานมารวมประเมินผล ($\bar{X} = 3.62$) การเปลี่ยนแปลงกระทำการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจที่ตัดสินใจไปแล้ว เมื่อเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่ตรงเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.60$) การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมารวมประเมินผล ($\bar{X} = 3.60$) และหลังจากการตัดสินใจในปัญหาไปแล้วเกิดผลสำเร็จด้วยความพอใจท่านยังคงคิดหาหนทางใหม่เพื่อเป็นทางเลือกในครั้งต่อไป ($\bar{X} = 3.53$) และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ คือ กำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์จากการตัดสินใจไปแล้วมาหาหนทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ($\bar{X} = 3.49$) กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด ได้เปลี่ยนแปลงด้วยความคิดของตนเอง ($\bar{X} = 3.49$) การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.34$) และการสรุปบันทึกกระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุการณ์เป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป ($\bar{X} = 3.30$)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ดังตาราง 8 - 13

ตาราง 8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมทุกขั้นตอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

กระบวนการตัดสินใจ	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล	3.70	0.39	3.68	0.41	0.33	0.57
2. การค้นหาทางเลือก	3.55	0.53	3.53	0.41	0.39	0.56
3. การพัฒนาทางเลือก	3.43	0.49	3.08	0.98	8.37*	0.01
4. การตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	3.49	0.58	3.22	0.83	2.78	0.10
5. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	3.64	0.51	3.35	0.59	0.60	0.44
รวม	3.56	0.42	3.37	0.58	1.75	0.19

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานโดยภาพรวมขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตาม

ขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณารายขั้นตอนพบว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์ เป้าหมายของวิทยาลัยโดยท่านศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้ว	3.97	0.63	4.21	.58	0.12	0.75
2. เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ท่านศึกษาสภาพปัญหาของ วิทยาลัยที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้างวิธี การแก้ปัญหา	3.87	0.69	4.00	.55	3.31	0.07
3. เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นทุกครั้ง ท่านสามารถกำหนด สาเหตุบ่งชี้เฉพาะปัญหาได้อย่างเด่นชัด	3.69	0.52	3.64	.50	0.001	0.97
4. ท่านให้คำจำกัดความสำหรับประเด็นของปัญหา ที่เกิดขึ้นได้	3.69	0.52	3.79	.70	1.61	0.21
5. ท่านสามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	3.87	0.57	3.86	.86	7.07*	0.01
6. ท่านบันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง	2.87	0.73	2.50	.94	3.21	0.08
7. ท่านมีความพยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจาก สาเหตุใดทุกครั้ง	3.79	0.83	4.00	.78	0.45	0.51
8. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในวิทยาลัย ร่วมกันแก้ปัญหา	3.85	0.74	3.86	1.10	1.74	0.19
9. ท่านสรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาแล้ว ประกาศให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน	3.67	0.87	3.29	1.38	6.81*	0.01
รวม	3.70	0.39	3.68	0.41	0.33	0.57

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อ 5. ท่านสามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และข้อ 9. การสรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาแล้วประกาศให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การค้นหาทางเลือก	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การวิเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ	3.49	0.64	3.86	0.54	3.17	0.08
2. มีการออกแบบทางเลือกไว้หลายๆ ทางเลือก เพื่อให้มี ทางเลือกได้หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ	3.46	0.72	3.86	0.54	4.25*	0.04
3. การนำแผนที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมาเพื่อพัฒนา เปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการ ตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก	3.38	0.63	3.57	0.65	0.002	0.97
4. การสร้างทางเลือกใช้หลักการคิดเป็นขั้น เป็นตอน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในคราวต่อไป	3.56	0.75	3.57	0.65	0.47	0.50
5. การใช้วิธีการคาดการณ์ล่วงหน้าไว้กำหนดทางเลือก	3.54	0.72	4.00	0.68	2.50	0.12
6. ความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่า จะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด	3.85	0.90	3.50	0.52	3.78	0.06
7. มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจ ทางเลือกเส้นทางในการตัดสินใจของเรา	3.79	0.98	3.71	0.47	3.93	0.05
8. การสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยนำผลกระทบต่อผู้อื่น จากการตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์	3.82	0.76	3.36	1.15	3.26	0.08
9. การสร้างเกณฑ์โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญหรือ ความจำเป็นของปัญหามาเป็นเกณฑ์ในการค้นหา ทางเลือกของแต่ละเส้นทาง	3.67	0.72	3.43	1.16	2.69	0.11
10. มีการเขียนผังเส้นทาง แนวทางในการตัดสินใจ โดย เขียนเหตุผลประกอบแต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้	2.90	0.79	2.43	0.76	0.12	0.73
รวม	3.55	0.53	3.53	0.41	0.34	0.56

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัย
เทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาดังกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ขั้นตอนการค้นหา
ทางเลือกในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในข้อ 2. มีการออกแบบทางเลือกไว้
หลายๆ ทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกได้หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การพัฒนาทางเลือก	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การวิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละเส้นทางกระทำได้อย่างรวดเร็ว	3.33	0.62	3.07	0.92	1.51	0.22
2. การปฏิบัติตามเส้นทางเลือกจากการเขียนแผนการที่จะปฏิบัติในเส้นทางไว้ก่อนหน้าแล้ว	3.36	0.63	3.14	1.17	5.63*	0.02
3. การกำหนด ระบุขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ไว้	3.33	0.77	2.86	0.95	0.17	0.90
4. การสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ กระทำด้วยหลักการ ขั้นตอนที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา	3.26	0.68	3.14	1.23	9.39*	0.003
5. ในการประเมินผลทางเลือกทุกครั้งท่านใช้เวลาการประเมินอย่างรอบคอบ	3.59	0.64	3.36	0.93	4.56*	0.04
6. การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกกระทำโดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น	3.64	0.63	3.14	1.29	9.80*	0.003
7. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงปริมาณเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	3.38	0.67	2.93	1.00	0.48	0.49
8. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	3.64	0.78	3.14	1.17	1.91	0.17
9. การพัฒนาทางเลือกกระทำโดยการวินิจฉัยเปรียบเทียบด้วยการจัดอันดับทางเลือก โดยคาดการณ์ผลลัพธ์ออกมาถึงน้อย	3.36	0.67	2.93	1.21	7.64*	0.008
รวม	3.43	0.488	3.08	0.98	8.37*	.006

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัย
เทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการพัฒนา
ทางเลือกในภาพรวมส่วนใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า
ข้อ 8. การประเมินผลทางเลือกใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัย เชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้น
ทางที่ดีที่สุด ข้อ 1. การวิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละเส้นทางกระทำได้อย่างรวดเร็ว
ข้อ 7. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงปริมาณ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือก
เส้นทางที่ดีที่สุด และข้อ 3. การกำหนด ระบุขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้เพื่อป้องกัน
เหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ไว้ มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติ
การตามขั้นตอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้ กระทำด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้น โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้	3.69	0.73	3.21	1.12	3.73	0.06
2. การตัดสินใจกระทำการลองผิดลองถูก จากทางเลือก ต่างๆ ที่สร้างไว้	3.00	0.65	2.71	0.61	0.99	0.32
3. การตัดสินใจ กระทำได้จากข้อมูลการวิจัย	2.95	0.92	2.64	1.15	2.61	0.11
4. การตัดสินใจ กระทำได้จากการวิเคราะห์	3.51	0.88	2.93	1.07	0.27	0.61
5. การตัดสินใจ กระทำจากการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่สร้างไว้ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	3.44	0.82	3.29	1.20	2.93	0.09
6. การตัดสินใจ กระทำโดยการระดมความคิดเห็นจากการ ประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา	3.62	0.99	3.71	0.82	0.76	0.39
7. การอธิบายการตัดสินใจกระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟัง เพื่อจะเกิดความคิดเพิ่มขึ้น	3.64	0.93	3.71	0.61	2.45	0.12
8. การตัดสินใจ กระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการ ที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว	3.79	0.73	3.36	1.08	2.46	0.12
9. เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้ว ท่านจะดำเนินการต่อไป ตามขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้น	3.79	0.73	3.43	1.16	3.69	0.06
รวม	3.49	0.58	3.22	0.83	2.78	0.10

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัย
เทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอน การตัดสินใจ และ
ปฏิบัติการตามขั้นตอนภาพรวมทุกข้อไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อไม่แตกต่าง เช่นกัน

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และ
การป้อนกลับ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	วุฒิการศึกษา				t	P
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การประเมินผลลัพธ์ท่านใช้กลุ่มเพื่อร่วมงานมาร่วมประเมินผล	3.74	.82	3.29	.83	.09	.77
2. การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับ ท่านใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผล	3.69	.77	3.36	.84	.63	.43
3. การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ	3.38	.71	3.21	.58	2.07	.15
4. การเปลี่ยนแปลงกระทำการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจที่ตัดสินใจไปแล้ว เมื่อเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่ตรงเป้าหมาย	3.62	.75	3.57	.51	2.18	.15
5. ท่านใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้ว นำกลับมาสร้างเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป	3.82	.72	3.71	.61	.13	.73
6. กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทน	3.87	.77	3.79	.58	.44	.51
7. กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดปัญหามิติดพลาด ท่านเปลี่ยนแปลงด้วยความคิดของตนเอง	3.56	.94	3.29	.91	.17	.68
8. การสรุปบันทึก กระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุการณ์เป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป	3.44	.79	2.93	1.07	.98	.33
9. กำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์จากการตัดสินใจไปแล้วมาหาหนทางในการแก้ไขปัญหาใหม่	3.64	.74	3.07	1.14	4.54*	.04
10. หลังจากการตัดสินใจในปัญหาไปแล้วเกิดผลสำเร็จด้วยความพอใจ ท่านยังคงคิดหาหนทางใหม่เพื่อเป็นทางเลือกในครั้งต่อไป	3.62	.75	3.29	.91	.87	.36
รวม	3.64	.51	3.35	.60	.60	.44

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัย
เทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอน การประเมินผลลัพธ์
และการป้อนกลับ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อ 9. การกำหนด เวลาในการนำเอา
ผลลัพธ์จากการตัดสินใจไปแล้วมาหาหนทางในการแก้ไขปัญหาใหม่มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ดังตาราง 14 - 19

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมทุกขั้นตอน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				t	P
	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล	3.72	.64	3.69	.36	2.27	.14
2. ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก	3.53	.52	3.54	.50	.001	.97
3. ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก	3.52	.65	3.32	.67	.03	.86
4. ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	3.43	.58	3.42	.67	.08	.78
5. ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	3.58	.68	3.56	.53	.43	.52
รวม	3.56	.58	3.51	.46	.51	.48

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายขั้นตอนก็ไม่แตกต่าง เช่นกัน

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิด
ในข้อมูล จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				t	P
	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์ เป้าหมายของวิทยาลัยโดยท่านศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้ว	3.67	0.52	.409	0.62	0.01	0.93
2. เกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ท่านศึกษาสภาพปัญหาของ วิทยาลัยที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้างวิธี การแก้ปัญหา	3.83	0.75	3.91	0.65	0.20	0.65
3. เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นทุกครั้ง ท่านสามารถกำหนด สาเหตุบ่งชี้เฉพาะปัญหาได้อย่างเด่นชัด	3.83	0.40	3.66	0.52	4.85*	0.03
4. ท่านให้คำจำกัดความสำหรับประเด็นของปัญหา ที่เกิดขึ้นได้	3.50	0.55	3.74	0.57	0.11	0.74
5. ท่านสามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	4.00	0.89	3.85	0.62	1.17	0.28
6. ท่านบันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง	2.83	1.33	2.77	0.73	2.06	0.16
7. ท่านมีความพยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจาก สาเหตุใดทุกครั้ง	3.83	1.17	3.85	0.78	1.63	0.21
8. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในวิทยาลัย ร่วมกันแก้ปัญหา	4.17	0.75	3.81	0.85	0.18	0.68
9. ท่านสรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา แล้วประกาศให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน	3.83	1.47	3.53	0.97	0.39	0.54
รวม	3.72	0.64	3.69	0.36	2.27	0.14

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขต
วิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ
ตัดสินใจ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูลในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ
รายข้อพบว่า ข้อ 3. เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นทุกครั้ง สามารถกำหนดสาเหตุบ่งชี้เฉพาะปัญหาได้อย่างเด่นชัด
มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

การค้นหาทางเลือก	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				t	P
	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. วิเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ	3.83	0.41	3.55	0.65	3.84	0.05
2. มีการออกแบบทางเลือกไว้หลายๆ ทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกได้หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ	3.67	0.52	3.55	0.72	0.84	0.36
3. การนำแผนที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมาเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก	3.17	0.41	3.47	0.65	6.53*	0.01
4. การสร้างทางเลือกใช้หลักการคิดเป็นขั้น เป็นตอน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในคราวต่อไป	3.17	0.75	3.62	0.71	0.12	0.73
5. การใช้วิธีการคาดการณ์ล่วงหน้ามาใช้กำหนดทางเลือก	3.50	1.05	3.68	0.69	2.26	0.14
6. ความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่าจะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด	3.50	1.38	3.79	0.75	9.34*	0.004
7. มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจทางเลือกเส้นทางในการตัดสินใจของเรา	3.83	0.75	3.77	0.89	0.21	0.65
8. การสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยนำผลกระทบต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์	4.00	0.63	3.66	0.91	2.25	0.14
9. การสร้างเกณฑ์โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญหรือความจำเป็นของปัญหามาเป็นเกณฑ์ในการค้นหาทางเลือกของแต่ละเส้นทาง	3.83	0.75	3.57	0.88	0.43	0.51
10. มีการเขียนผังเส้นทาง แนวทางในการตัดสินใจ โดยเขียนเหตุผลประกอบแต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้	2.83	0.75	2.77	0.81	0.20	0.65
รวม	3.53	0.52	3.54	0.50	0.001	0.97

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการค้นหาทางเลือกภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรายข้อ พบว่า ข้อ 3. การนำแผนที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมาเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก และข้อ 6. ความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่าจะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

การพัฒนาทางเลือก	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				t	P
	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. วิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละเส้นทางกระทำได้อย่างรวดเร็ว	3.33	0.82	3.26	0.71	0.001	0.98
2. ปฏิบัติตามเส้นทางเลือกจากการเขียนแผนการที่จะปฏิบัติในเส้นทางไว้ก่อนหน้าแล้ว	3.50	0.55	3.28	0.83	0.43	0.51
3. การกำหนด ระบุขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ไว้	3.33	1.03	3.19	0.82	0.53	0.47
4. การสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ กระทำด้วยหลักการ ขั้นตอนที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา	3.00	0.90	3.26	0.85	0.002	0.96
5. ในการประเมินผลทางเลือกทุกครั้งทวนใช้เวลาการประเมินอย่างรอบคอบ	3.83	0.75	3.49	0.72	0.22	0.64
6. การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกกระทำโดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น	3.83	0.75	3.47	0.88	0.39	0.54
7. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงปริมาณเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	3.50	0.84	3.23	0.79	0.11	0.75
8. การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	4.00	0.89	3.45	0.90	0.09	0.76
9. การพัฒนาทางเลือกกระทำการโดยการวินิจฉัยเปรียบเทียบกับการจัดอันดับทางเลือก โดยคาดการณ์ผลลัพธ์ออกมาถึงน้อย	3.33	0.82	3.23	0.87	0.001	0.98
รวม	3.52	0.65	3.32	0.67	0.03	0.86

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ภาพรวมทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตาม
ขั้นตอน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

การตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				t	P
	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้ กระทำด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้	3.83	0.75	3.53	0.88	0.50	0.48
2. ตัดสินใจกระทำการลองผิดลองถูกจากทางเลือกต่าง ๆ ที่สร้างไว้	2.67	0.52	2.96	0.66	0.03	0.86
3. การตัดสินใจ กระทำได้จากข้อมูลการวิจัย	2.67	0.82	2.89	1.01	0.20	0.66
4. การตัดสินใจ กระทำได้จากการวิเคราะห์	3.50	0.84	3.34	0.98	0.24	0.62
5. การตัดสินใจ กระทำจากการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่สร้างไว้ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	3.50	1.05	3.38	0.92	0.17	0.68
6. การตัดสินใจ กระทำโดยการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา	3.50	0.84	3.66	0.96	0.21	0.65
7. การอธิบายการตัดสินใจ กระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟัง เพื่อจะได้เกิดความคิดเพิ่มขึ้น	3.50	1.04	3.68	0.84	0.61	0.44
8. การตัดสินใจ กระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว	4.00	0.63	3.64	0.87	2.13	0.15
9. เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้ว ท่านจะดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้น	3.67	1.03	3.70	0.86	0.35	0.56
รวม	3.43	.577	3.42	0.67	0.079	0.78

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน ภาพรวมทุกขั้นตอนพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ ไม่แตกต่างเช่นกัน

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการป้อนกลับ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	ประสบการณ์ในตำแหน่ง				t	P
	น้อยกว่า 5 ปี		5 ปี ขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ประเมินผลลัพธ์ท่านใช้กลุ่มเพื่อร่วมงานมาร่วมประเมินผล	3.67	1.03	3.62	0.82	0.18	0.67
2. ประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับ ท่านใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผล	3.67	1.03	3.60	0.77	0.47	0.49
3. การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ	3.17	0.75	3.36	0.67	0.01	0.90
4. การเปลี่ยนแปลงกระทำการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจที่ตัดสินใจไปแล้ว เมื่อเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่ตรงเป้าหมาย	4.00	0.63	3.55	0.69	3.37	0.07
5. ท่านใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้ว นำกลับมาสร้างเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป	3.83	0.75	3.79	0.69	0.003	0.95
6. กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทน	4.00	0.89	3.83	0.70	0.57	0.45
7. กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด ท่านเปลี่ยนแปลงด้วยความคิดของตนเอง	3.50	1.05	3.49	0.93	0.07	0.80
8. การสรุปบันทึก กระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุการณ์เป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป	3.33	1.03	3.30	0.88	0.12	0.73
9. กำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์จากการตัดสินใจไปแล้ว มาหาหนทางในการแก้ไขปัญหาใหม่	3.17	0.75	3.53	0.90	0.58	0.45
10. หลังจากการตัดสินใจในปัญหาไปแล้วเกิดผลสำเร็จด้วยความพอใจ ท่านยังคงคิดหาหนทางใหม่เพื่อเป็นทางเลือกในครั้งต่อไป	3.50	0.84	3.53	0.80	0.01	0.90
รวม	3.58	0.68	3.56	0.53	0.43	0.51

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการประเมินผลสัมฤทธิ์และการป้อนกลับภาพรวม พบว่า ทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ ไม่แตกต่างเช่นกัน

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตาม ตำแหน่งการบริหาร ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

การเปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตาม ตำแหน่งการบริหาร ดังตาราง 20 - 26

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก รวมทุกขั้นตอน จำแนกตามตำแหน่ง การบริหาร

กระบวนการตัดสินใจ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิด ในข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.18	0.09	0.58	0.56
	ภายในกลุ่ม	50	7.81	0.15		
	รวม	52	7.99			
2.การค้นหาทางเลือก	ระหว่างกลุ่ม	2	0.31	0.15	0.62	0.53
	ภายในกลุ่ม	50	12.43	0.24		
	รวม	52	12.74			
3.การพัฒนาทางเลือก	ระหว่างกลุ่ม	2	0.41	0.20	0.46	0.63
	ภายในกลุ่ม	50	22.40	0.44		
	รวม	52	22.82			
4.การตัดสินใจและปฏิบัติตาม ขั้นตอน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.77	0.88	2.13	0.12
	ภายในกลุ่ม	50	20.73	0.45		
	รวม	52	22.50			
5.การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.26	0.13	0.44	0.64
	ภายในกลุ่ม	50	15.11	0.30		
	รวม	52	15.38			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.45	0.22	1.01	0.37
	ภายในกลุ่ม	50	11.17	0.22		
	รวม	52	11.62			

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขต วิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในภาพรวม ทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิด
ในข้อมูล จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร

การใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.การปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์ เป้าหมายของวิทยาลัยโดยท่านศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้ว	ระหว่างกลุ่ม	2	0.92	0.46	1.21	0.30
	ภายในกลุ่ม	50	19.00	0.38		
	รวม	52	19.92			
2.เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ท่านศึกษาสภาพปัญหา ของวิทยาลัยที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้าง วิธีการแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.13	0.06	0.15	0.85
	ภายในกลุ่ม	50	22.39	0.44		
	รวม	52	22.52			
3.เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นทุกครั้ง ท่านสามารถกำหนด สาเหตุซึ่งเฉพาะปัญหาได้อย่างเด่นชัด	ระหว่างกลุ่ม	2	0.18	0.09	0.34	0.71
	ภายในกลุ่ม	50	13.36	0.26		
	รวม	52	13.54			
4.ท่านให้คำจำกัดความสำหรับ ประเด็นของปัญหา ที่เกิดขึ้นได้	ระหว่างกลุ่ม	2	1.44	0.72	2.35	0.10
	ภายในกลุ่ม	50	15.31	0.30		
	รวม	52	16.75			
5.ท่านสามารถแบ่งระดับความจำเป็นใน การแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.07	0.03	0.08	0.91
	ภายในกลุ่ม	50	21.99	0.44		
	รวม	52	22.07			
6.ท่านบันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ ปัญหาทุกครั้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.98	0.49	0.76	0.47
	ภายในกลุ่ม	50	32.29	0.64		
	รวม	52	33.28			
7.ท่านมีความพยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจาก สาเหตุใดทุกครั้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.11	0.05	0.08	0.92
	ภายในกลุ่ม	50	34.68	0.69		
	รวม	52	34.79			
8.ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในวิทยาลัย ร่วมกันแก้ปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.01	0.50	0.71	0.49
	ภายในกลุ่ม	50	35.77	0.71		
	รวม	52	36.79			
9.ท่านสรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาแล้ว ประกาศให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.92	1.46	1.40	0.25
	ภายในกลุ่ม	50	52.09	1.04		
	รวม	52	55.01			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.18	0.09	0.58	0.56
	ภายในกลุ่ม	50	7.81	0.15		
	รวม	52	7.99			

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขต
วิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการใช้สติปัญญาการ
รู้จักคิดในข้อมูล ภาพรวมพบว่าทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ ไม่แตกต่างเช่นกัน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบัน
การอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก จำแนก
ตามตำแหน่งการบริหาร

การค้นหาทางเลือก	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.การวิเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.42	0.21	0.51	0.59
	ภายในกลุ่ม	50	20.44	0.40		
	รวม	52	20.86			
2.มีการออกแบบทางเลือกไว้หลายๆ ทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกได้หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.90	0.45	0.93	0.40
	ภายในกลุ่ม	50	24.11	0.48		
	รวม	52	25.01			
3.การนำแผนที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมาเพื่อพัฒนา เปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนเพื่อง่าย ต่อการตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก	ระหว่างกลุ่ม	2	0.06	0.03	0.08	0.92
	ภายในกลุ่ม	50	20.95	0.41		
	รวม	52	21.01			
4.การสร้างทางเลือกใช้หลักการคิดเป็นขั้น เป็นตอน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในคราวต่อไป	ระหว่างกลุ่ม	2	1.15	0.57	1.11	0.33
	ภายในกลุ่ม	50	25.86	0.51		
	รวม	52	27.01			
5.การใช้วิธีการคาดการณ์ล่วงหน้ามาใช้กำหนดทางเลือก	ระหว่างกลุ่ม	2	1.50	0.75	1.42	0.25
	ภายในกลุ่ม	50	26.38	0.52		
	รวม	52	27.88			
6.ความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่า จะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด	ระหว่างกลุ่ม	2	.28	0.14	0.20	0.81
	ภายในกลุ่ม	50	35.52	0.71		
	รวม	52	35.81			
7.มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อ ผู้อื่นจากการตัดสินใจทางเลือกเส้น ทางในการตัดสินใจของเรา	ระหว่างกลุ่ม	2	0.35	0.18	0.23	0.79
	ภายในกลุ่ม	50	38.92	0.77		
	รวม	52	39.28			
8.การสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยนำผลกระทบต่อ ผู้อื่นจากการตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.95	0.47	0.59	0.55
	ภายในกลุ่ม	50	40.22	0.80		
	รวม	52	41.17			
9.การสร้างเกณฑ์โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญหรือ ความจำเป็นของปัญหามาเป็นเกณฑ์ในการค้นหา ทางเลือกของแต่ละเส้นทาง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.85	0.43	0.56	0.57
	ภายในกลุ่ม	50	37.82	0.75		
	รวม	52	38.67			
10.มีการเขียนผังเส้นทาง แนวทางในการตัดสินใจ โดยเขียนเหตุผล ประกอบแต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	0.48	0.24	0.36	0.69
	ภายในกลุ่ม	50	32.79	0.65		
	รวม	52	33.28			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.31	0.15	0.62	0.53
	ภายในกลุ่ม	50	12.43	0.24		
	รวม	52	12.74			

จากตาราง 22 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขต
วิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับกระบวนการตัดสินใจ ขั้นตอนการค้นหา
ทางเลือก ภาพรวมพบว่า ทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ ไม่แตกต่างเช่นกัน

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานของ
ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการพัฒนา
ทางเลือก

การพัฒนาทางเลือก	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.การวิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละเส้นทาง กระทำได้อย่างรวดเร็ว	ระหว่างกลุ่ม	2	2.36	1.18	2.46	0.09
	ภายในกลุ่ม	50	23.93	.47		
	รวม	52	26.30			
2.การปฏิบัติตามเส้นทางเลือกจากการเขียนแผนการที่ จะปฏิบัติในเส้นทางไว้ก่อนหน้าแล้ว	ระหว่างกลุ่ม	2	0.24	0.12	0.18	0.83
	ภายในกลุ่ม	50	32.92	0.65		
	รวม	52	33.17			
3.การกำหนด ระบุขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติ ที่ได้ออกแบบไว้เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	0.02	0.01	0.01	0.98
	ภายในกลุ่ม	50	36.68	0.73		
	รวม	52	36.71			
4.การสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ กระทำด้วยหลักการขั้นตอนที่ เหมาะสมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.16	0.58	0.80	0.45
	ภายในกลุ่ม	50	36.12	0.72		
	รวม	52	37.28			
5.ในการประเมินผลทางเลือกทุกครั้งท่านใช้เวลาการประเมิน อย่างรอบคอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.46	0.23	0.43	0.65
	ภายในกลุ่ม	50	26.74	0.53		
	รวม	52	27.20			
6.การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกกระทำ โดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	2	1.42	0.71	0.94	0.39
	ภายในกลุ่ม	50	37.82	0.75		
	รวม	52	39.24			
7.การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัย เชิงปริมาณเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	ระหว่างกลุ่ม	2	0.52	0.26	0.41	0.66
	ภายในกลุ่ม	50	31.77	0.63		
	รวม	52	32.30			
8.การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัย เชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด	ระหว่างกลุ่ม	2	0.12	0.06	0.07	0.92
	ภายในกลุ่ม	50	43.11	0.86		
	รวม	52	43.24			
9.การพัฒนาทางเลือกกระทำการโดยการวินิจฉัย เปรียบเทียบกับการจัดอันดับทางเลือก โดยคาดการณ์ ผลลัพธ์ออกมามากถึงน้อย	ระหว่างกลุ่ม	2	1.38	0.69	0.94	0.39
	ภายในกลุ่ม	50	36.43	0.72		
	รวม	52	37.81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.41	0.20	0.46	0.63
	ภายในกลุ่ม	50	22.40	0.44		
	รวม	52	22.82			

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัย
เทคนิคนครนายกที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ขั้นตอน การพัฒนา
ทางเลือก ภาพรวมพบว่า ทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายชื่อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานของ
ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการ
ตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน

การตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.การตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้ กระทำด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้น โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	2.92	1.46	2.0	0.14
	ภายในกลุ่ม	50	36.09	0.72	2	
	รวม	52	39.01			
2.การตัดสินใจกระทำด้วยการลองผิดลองถูกจากทางเลือก ต่างๆ ที่สร้างไว้	ระหว่างกลุ่ม	2	0.46	0.23	0.5	0.58
	ภายในกลุ่ม	50	21.23	0.42	4	
	รวม	52	21.69			
3.การตัดสินใจ กระทำได้จากข้อมูลการวิจัย	ระหว่างกลุ่ม	2	2.05	1.02	1.0	0.35
	ภายในกลุ่ม	50	48.02	0.96	6	
	รวม	52	50.07			
4.การตัดสินใจ กระทำได้จากการวิเคราะห์	ระหว่างกลุ่ม	2	2.75	1.37	1.5	0.23
	ภายในกลุ่ม	50	45.43	0.90	1	
	รวม	52	48.18			
5.การตัดสินใจกระทำจากการเปรียบเทียบด้วยเกณฑ์ที่สร้างไว้ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	ระหว่างกลุ่ม	2	3.00	1.50	1.8	0.17
	ภายในกลุ่ม	50	41.67	0.83	0	
	รวม	52	44.67			
6.การตัดสินใจ กระทำโดยการระดมความคิดเห็นจากการ ประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.36	1.18	1.3	0.26
	ภายในกลุ่ม	50	43.82	0.87	5	
	รวม	52	46.18			
7.การอธิบายการตัดสินใจกระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟัง เพื่อจะได้ เกิดความคิดเพิ่มขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	2	2.81	1.40	2.0	0.14
	ภายในกลุ่ม	50	35.07	0.70	0	
	รวม	52	37.88			
8.การตัดสินใจ กระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการที่ ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว	ระหว่างกลุ่ม	2	1.97	0.98	1.3	0.26
	ภายในกลุ่ม	50	35.57	0.71	8	
	รวม	52	37.54			
9.เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้ว ท่านจะดำเนินการต่อไปตาม ขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	2	1.78	0.89	1.1	0.31
	ภายในกลุ่ม	50	37.38	0.74	9	
	รวม	52	39.17			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.77	0.88	2.1	0.12
	ภายในกลุ่ม	50	20.73	0.41	3	
	รวม	52	22.50			

จากตาราง 24 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขต
วิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการตัดสินใจและ
ปฏิบัติตามขั้นตอน ภาพรวมพบว่า ทุกขั้นตอนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ ไม่แตกต่างเช่นกัน

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานของ
ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ชั้นตอนการ
ประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ

การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.การประเมินผลลัพธ์ท่านใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วม ประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	5.63	2.81	4.56*	0.01
	ภายในกลุ่ม	50	30.82	0.61		
	รวม	52	36.45			
2.การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับท่านใช้กลุ่ม เพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2	3.60	1.80	3.10*	0.05
	ภายในกลุ่ม	50	29.07	0.58		
	รวม	52	32.67			
3.การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.25	0.12	0.27	0.76
	ภายในกลุ่ม	50	23.62	0.47		
	รวม	52	23.88			
4.การเปลี่ยนแปลงกระทำการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ที่ตัดสินใจไปแล้ว เมื่อเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่ตรงเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	2	0.33	0.16	0.34	0.71
	ภายในกลุ่ม	50	24.34	0.48		
	รวม	52	24.67			
5.ท่านใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้ว นำกลับมาสร้าง เป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป	ระหว่างกลุ่ม	2	0.28	0.14	0.28	0.75
	ภายในกลุ่ม	50	24.43	0.48		
	รวม	52	24.71			
6.กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.17	0.08	0.16	0.85
	ภายในกลุ่ม	50	26.62	0.53		
	รวม	52	26.79			
7.กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจเกิดจากการ กำหนดปัญหาผิดพลาด ท่านเปลี่ยนแปลงด้วยความคิด ของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.42	0.71	0.81	0.44
	ภายในกลุ่ม	50	43.82	0.87		
	รวม	52	45.24			
8.การสรุปบันทึก กระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุการณ์ เป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป	ระหว่างกลุ่ม	2	2.32	1.16	1.49	0.23
	ภายในกลุ่ม	50	38.84	0.77		
	รวม	52	41.17			
9.กำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์จาก การตัดสินใจไปแล้ว มาหาหนทางในการแก้ไขปัญหาใหม่	ระหว่างกลุ่ม	2	1.52	0.76	0.95	0.39
	ภายในกลุ่ม	50	39.72	0.79		
	รวม	52	41.24			
10.หลังจากการตัดสินใจในปัญหาไปแล้วเกิดผลสำเร็จด้วย ความพอใจท่านยังคงคิดหาหนทางใหม่เพื่อเป็นทางเลือก ในครั้งต่อไป	ระหว่างกลุ่ม	2	0.21	0.10	0.16	0.85
	ภายในกลุ่ม	50	32.99	0.66		
	รวม	52	33.20			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.26	0.13	0.44	0.64
	ภายในกลุ่ม	50	15.11	0.30		
	รวม	52	15.38			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัย
เทคนิคนครนายกที่มีตำแหน่งการบริหารต่างกัน มีระดับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานชั้นตอนการ

ประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับภาพรวมส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 1 และข้อ 2 การประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผลและการประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการทดสอบของ เชฟเฟ (Scheffe's test) ดังแสดงในตาราง 26 และ 27

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และ การป้อนกลับ ข้อ 1 การประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผล จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร

ตามตำแหน่งทางการบริหาร	$\bar{X}$	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ		
		ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
		3.46	4.38	3.75
ผู้บริหารระดับต้น	3.46	-	.92*	.29
ผู้บริหารระดับกลาง	4.38	.92*	-	.63
ผู้บริหารระดับสูง	3.75	.29	.63	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 แสดงว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกันมีกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ในข้อ 1 การประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผล จำแนกตามตำแหน่งการบริหารพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารระดับต้นมีระดับการปฏิบัติในระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในข้อ 1 การประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผลแตกต่างกับผู้บริหารระดับกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตำแหน่งผู้บริหารต่อไปพบว่า แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและความแตกต่างของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ข้อ 2 การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผล จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร

ตามตำแหน่งทางการบริหาร	$\bar{X}$	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ		
		ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
		3.46	4.13	4.00
ผู้บริหารระดับต้น	3.46	-	.67	.54*
ผู้บริหารระดับกลาง	4.13	.67	-	.13
ผู้บริหารระดับสูง	4.00	.54*	.13	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 แสดงว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกันมีกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ในข้อ 2 การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน มาร่วม

ประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้บริหารระดับต้นมีระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจใน ข้อ 2 การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน มาร่วมประเมินผลพบแตกต่างกับผู้บริหารระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตำแหน่งผู้บริหารต่อไปพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 2 ประการคือ เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก และเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งการบริหาร และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

1 ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่แบ่งได้ 3 ระดับ โดยประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับกลางคือ หัวหน้าคณะวิชา ผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย หัวหน้าแผนกวิชา และ หัวหน้างาน ที่ปฏิบัติงานใน วิทยาลัยเทคนิคนครนายก

2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่ทำหน้าที่บริหารที่ปฏิบัติงานในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ปีการศึกษา 2547 รวมกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้จำนวน 60 คน ระดับ โดยประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 คน ผู้บริหารระดับกลางคือ หัวหน้าคณะวิชา 7 คน ผู้บริหารระดับต้น ประกอบไปด้วย หัวหน้าแผนกวิชา 23 คน และหัวหน้างาน แต่ละงาน 26 คน รวมจำนวนประชากร 60 คน ที่ปฏิบัติงานใน วิทยาลัยเทคนิคนครนายก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารจากการทำการทดสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญรายข้อทั้ง 5 ท่าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเครื่องมือที่สร้างขึ้นเป็นส่วนใหญ่ค่าเฉลี่ย 0.93 จึงนำมาแก้ไข เพื่อปรับแก้ข้อความ ทำให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความสมบูรณ์มากขึ้น ขณะเดียวกันได้ทดสอบจากกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความใกล้เคียง (Try Out) แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) เท่ากับ .98

การวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการคือ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาและรับคืนด้วยตนเอง เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งฉบับ จำนวน 53 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.33

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Sociences) Version 11.0 for Windows ในการวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ใช้สถิติหาค่า t (t-test) ส่วนตำแหน่งการบริหาร ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way analysis of variance) และในกรณีที่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใช้การทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' 's test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. สถานภาพของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นผู้บริหารระดับต้นมีตำแหน่งบริหารเป็นหัวหน้างาน, หัวหน้าแผนกวิชา และมีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป

2. ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ เป็นรายขั้นตอนโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูลมากที่สุด รองลงมาขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ และขั้นตอนการค้นหาทางเลือก และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละขั้นตอนสรุปผลดังนี้

2.1 ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์เป้าหมายของวิทยาลัย โดยศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้ว มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในการบริหารสูงที่สุด รองลงมาเป็นเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานได้ศึกษาสภาพปัญหาของวิทยาลัยที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้างวิธีการแก้ปัญหา และสามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ตามลำดับ

2.2 ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจทางเลือกเส้นทางในการตัดสินใจ มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจสูงที่สุด รองลงมาเป็นความพยายามหลีกเลี่ยงทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่าจะเกิดผลลัพธ์ต่ำสุด และการสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยนำผลกระทบต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์ตามลำดับ

2.3 ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในการประเมินผลทางเลือกทุกครั้งใช้เวลาการประเมินอย่างรอบคอบ มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจสูงที่สุด รองลงมาเป็นการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือก กระทำโดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น และการประเมินผลทางเลือกใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด ตามลำดับ

2.4 ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้วจะดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้น มีระดับกระบวนการตัดสินใจสูงที่สุด รองลงมาเป็นการตัดสินใจกระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว และการอธิบายการตัดสินใจกระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟังเพื่อจะให้เกิดความคิดเพิ่มขึ้น ตามลำดับ

2.5 ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจสูงที่สุด รองลงมาเป็นการใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้ว นำกลับมาสร้างเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป และการประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผลตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

3.1 การศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง

3.2 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจงาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตาม ขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ เมื่อพิจารณาจากวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจโดยภาพรวมส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตาม ขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ เมื่อพิจารณาตำแหน่งการบริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง พบว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีตำแหน่งทางการบริหารต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ โดยภาพรวมส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ มีประเด็นย่อยบางประเด็นที่มีความแตกต่างกัน คือ ประเด็นการประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผล พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน

และประเด็นการประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผลพบว่าผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับสูงมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน

3.4 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร น้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป พบว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจโดยภาพรวมส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล ขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ จากข้อมูลที่พบ มีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

1. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมพงศ์ วิทยมดุง (2534 : 124) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลวิจัยพบว่า ระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก และเช่นกัน วันทนี เรืองทรัพย์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สภาพการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายขั้นตอนพบว่า อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน เหตุผลดังกล่าวอาจเพราะผู้บริหารทุกระดับชั้นตระหนักในความสำคัญของการตัดสินใจ ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ ถวิล เกื้อกูล (2530 : 182) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 183) มากล่าวสนับสนุนได้ดังนี้ เนื่องจากการตัดสินใจเป็นการรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน ซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ดังนั้น การตัดสินใจ จึงเป็นภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับชั้นที่ต้องปฏิบัติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในระดับมาก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูลมากที่สุด รองลงมาขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ และขั้นตอนการค้นหาทางเลือก ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2537 : 156-160) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการระบุปัญหา การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การพัฒนาและประเมินทางเลือกแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและการดำเนินการของทางเลือก

อย่างไรก็ดีในขั้นตอนการใช้สติปัญญาการรู้จักคิดในข้อมูล พบว่า ในข้อบันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในการแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ ส่วนขั้นตอน

การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ ยังพบว่าการกำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์จากการตัดสินใจไปแล้วมาหาหนทางในการแก้ไขปัญหานั้นใหม่ กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาดได้เปลี่ยนแปลงด้วยความคิดของตนเอง การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจและการสรุปบันทึกการกระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุผลเป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ซึ่งในประเด็นดังกล่าว จะเห็นว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับกระบวนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุง ซึ่ง สายฝน เชิงเชาว์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดในการตัดสินใจสั่งการ คือ การตัดสินใจสั่งการไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ส่วนในขั้นตอนการค้นหาทางเลือก พบว่าในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อการนำแผนที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมา เพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพื่อง่ายต่อการตัดสินใจเลือกแผนแต่ละทางเลือก และข้อมีการเขียนผังเส้นทางแนวทางในการตัดสินใจ โดยเขียนเหตุผลประกอบแต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในประเด็นดังกล่าว จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี พบว่า ปัญหาอุปสรรคจากการประพฤติปฏิบัติที่ค้นพบ ในแต่ละขั้นตอนที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ขั้นตอนการวางแผน วางแผนไว้แต่เมื่อดำเนินการมักจะไม่ตรงกับแผนที่วางไว้

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกและขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน พบว่าในภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชวาล รัตนานิม (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรม การบริหารงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกขั้นตอนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาขั้นตอนการสั่งการในการตัดสินใจ สอดคล้องทำนองเดียวกัน

2. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจจำแนกตามวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โบว์ (Bovie, 1992 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องมีระบบความชำนาญ ของการเรียนรู้และการปฏิบัติ ในการตัดสินใจ พบว่า คุณสมบัติของผู้ใช้งานไม่ว่า อายุ เพศ การศึกษา ระดับการจัดการ และประสบการณ์ทางคอมพิวเตอร์ ไม่มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทวีกุล โกไศยกานนท์ (2538 : 24) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิจัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ พบว่า ผู้อำนวยการสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น ส่วนผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ซึ่งจะเห็นว่า ระดับวุฒิการศึกษาที่ต่างกันของผู้บริหาร มีผลต่อระดับการ ตัดสินใจในการบริหารงานในบางขั้นตอนแตกต่างกัน

3. จากผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตามตำแหน่งการบริหารระดับต้น (หัวหน้างาน, หัวหน้าแผนกวิชา) ระดับกลาง (หัวหน้าคณะวิชา) และระดับสูง (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) พบว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีตำแหน่งการ

บริหารต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิล เกื้อกุล (2530 : 182) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 183) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน ซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับชั้นที่ต้องปฏิบัติ และทวี โกไทยกานนท์ (2538 : 24) ได้กล่าวว่า ไม่มีการตัดสินใจใดที่จัดประเภทดีที่สุดซึ่งเหมาะกับงานหรือทุกสถานการณ์ ลักษณะการตัดสินใจใช้ได้ผลดีเมื่องานและบุคคลเข้ากันได้เป็นอย่างดีเหมาะสม บุคคลที่จะตัดสินใจได้ดีที่สุดนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้งขั้นตอนคุณลักษณะการตัดสินใจของบุคคลและลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ อันจะทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดคู่ระหว่างคนกับงานที่ดีที่สุด และสอดคล้องกับ โบวี (Boivie, 1992 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่า ระดับการจัดการของผู้ใช้งานมีส่วนน้อยหรือไม่มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ถึงโครงสร้างระบบชำนาญ และความสัมพันธ์ต่างๆของระบบผู้ชำนาญนี้เป็นตัวชี้ว่า ผลประโยชน์หรือความสนใจทั้งหลายของผู้ทำการตัดสินใจด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญทางเครื่องมือไม่มีความแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกันไม่มีผลต่อระดับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาพบว่า ตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกันมีผลต่อการประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับในบางประเด็น คือ ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางมีการประเมินผลลัพธ์ใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผลมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับสูงมีการประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันมาร่วมประเมินผลมีความแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกันมีผลต่อระดับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต่างกัน สอดคล้องกันกับ คำกล่าวของ ยูคล (Yukl, 1987 : 20) ได้กล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลนำไปสู่การกระทำการตัดสินใจบ่อยครั้งที่ไม่ตรงกัน ตามธรรมชาติของปัญหาที่มีความคล้ายกัน ผลลัพธ์ที่ออกมาได้จากหลากหลายวิธีการนั่นเอง เนื่องมาจากภาพที่เห็น การสันนิษฐาน และการตีค่าของผู้บริหารจากความแตกต่างกันของหน้าที่และภูมิหลัง ของแต่ละบุคคล นั่นคือการตัดสินใจของผู้บริหารที่สำคัญภูมิหลัง ประสบการณ์ ในตำแหน่งที่ได้ผ่านกระบวนการในเนื้อหาเข้ามา ทำให้การตัดสินใจ เป็นไปอย่างกระบวนการขั้นตอนการตัดสินใจที่ตนเอง

4. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร น้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป พบว่า ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน มีระดับกระบวนการตัดสินใจโดยภาพรวมส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุมพงศ์ วิทย์มด (2534 : 124) ในการศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พิจารณาโดยส่วนรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทวีกุล โกไทยกานนท์ (2538 : 24) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิจัยปัจจัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ พบว่า ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี ระหว่าง 6-10 ปี และน้อยกว่า 6 ปี ต่างก็มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร และเช่นกัน วันทนีย์ เรืองทรัพย์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้มีประสบการณ์

การบริหารงานมากเปรียบเทียบกับผู้มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แต่จากการศึกษาเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหาร 5 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารน้อยกว่า 5 ปี มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟิรพงศ์ ดาราไทย (2541 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับปานกลางส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยเลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

1.1. จากการศึกษพบว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจในภาพรวมในระดับมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานภายในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจในทุกๆ ขั้นตอนให้มากขึ้น โดยเฉพาะขั้นตอนการตัดสินใจและปฏิบัติตามขั้นตอน และขั้นตอนการพัฒนาทางเลือก

1.2. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายกควรมีการจัดอบรมให้ความรู้หลักสูตร ที่เกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ให้ กับผู้บริหารทุกระดับในสถาบันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3. จากการศึกษพบว่าตำแหน่งทางการบริหารไม่มีผลต่อระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมการทำความคุ้นเคย ปรับระดับความเข้าใจระหว่างบุคคล จะช่วยให้การทำงานประสานกันอย่างราบรื่นเป็นทีม ซึ่งใช้การกระจายอำนาจ แบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบลงสู่ส่วนต่างๆ ของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพจากเดิมยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการบริหารจัดการ

1.4. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและหลีกเลี่ยงการผิดพลาดในการตัดสินใจในการบริหารให้น้อยที่สุด ผู้บริหารของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ควรใช้หลักการบริหารในการตัดสินใจเป็นกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจเป็นรายบุคคล โดยการกระจายอำนาจลงสู่ส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ ซึ่งจะช่วยให้ทิศทางที่ตัดสินใจในทางเลือกดังกล่าวมุ่งไปอย่างรอบคอบและนำไปสู่การวางแผนที่ดีต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1. จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ ขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกโดยเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

2.2. ควรมีการศึกษาปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ถูกต้อง

2.3. ควรมีการศึกษาวិจัยการปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมอาชีวศึกษา. (2529). *การบริหารสถานศึกษา*. วิทยาลัยเทคนิคนครนายก : เอกสารการพิมพ์.
อัสสาเนา.
- กรมอาชีวศึกษา. (2544). *การแบ่งส่วนราชการ*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.dovenet.moe.go.th/>.
วันที่สืบค้น 10 พฤศจิกายน 2546.
- ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. (2534). *ศิลปะการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ : เอส-เอน การพิมพ์.
- โกศล เพ็ชรสุวรรณ. (2528, สิงหาคม). "อาชีวศึกษาเพื่อใคร อย่างไร," *วารสารอาชีวศึกษา*. ฉบับที่ 3
(11) : 33.
- จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์. (2534). *การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง*. (ออนไลน์).
แหล่งที่มา: <http://www.thesis.or.th/>. วันที่สืบค้น 21 เมษายน 2547.
- จรัสรัตน์ ทอไชยรวี. (2541). *ศิลปะของผู้เฒ่า*. กรุงเทพฯ : เดลฟี.
- ชัชวาล รัตนานิคม. (2534). *การศึกษาพฤติกรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา)*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. อัสสาเนา.
- ชิตวีร์ บุณนาค. (2538). *การศึกษาปัญหาการบริหารวิทยาลัยสารพัดช่าง*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหาร
อาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง. อัสสาเนา.
- ชุมพงศ์ วิทยผดุง. (2534). *การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา
: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา. อัสสาเนา.
- ณรงค์ นันทวรรณ, เอื้องฟ้า นันทวรรณ. (2536). *การบริหารงานอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ฟิสิกส์
เซ็นเตอร์.
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2537). *เรื่องการวางแผนการศึกษา ระดับสถาบันการศึกษา*. กรุงเทพฯ : แสงสุทธิ.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช.
- ทวีกุล โกไศยกานนท์. (2538). *การศึกษาวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ.
วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา)*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. อัสสาเนา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2521). *กลยุทธ์ การเป็นนักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์.
- _____. (2537). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2539). *การวางแผน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นัทธี แสงทองศรีมงคล. (2527). *กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตการ
ศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน. อัสสาเนา.

- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ผานิต มงคล. (2530). ศิลปะการบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. นครสวรรค์ : เติญการพิมพ์.
- พิทยา สิทธิอำนวย. (2535). กลยุทธ์การตัดสินใจไม่ให้พลาด. กรุงเทพฯ : เอช-เอน การพิมพ์ .
- พันธ์เทพ เทพกาญจนา. (2538). ปัจจัยบางประการ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. อุดสาเนา.
- ไพฑูรย์ สาธิ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, เกษม ศรีนาคา เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เมื่อ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546.
- พยุงค์ จันทะสุนทร. (2544). การปฏิรูปการอาชีวศึกษา. เอกสารประกอบคำบรรยายในการประชุม สัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา วันที่ 6 พฤศจิกายน 2544 . อุดสาเนา.
- พิรพงศ์ ดาราไทย. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 12. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.thesis.or.th/>. วันที่สืบค้น 21 เมษายน 2547.
- ไพโรจน์ สุขนิคม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, เกษม ศรีนาคา เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เมื่อ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546.
- มัลลิกา บุณนาค. (2537). สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมธี ปิลันธนาพันธ์. (2529). การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- วิทยา อรุณแสงฉาน. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจใน การตัดสินใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.thesis.or.th/>. วันที่สืบค้น 21 เมษายน 2547.
- วิทยาลัยเทคนิคนครนายก. (2545). คู่มือนักเรียนนักศึกษา. นครนายก : โรงพิมพ์ครูเทียม.
- _____. (2544). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2544. นครนายก : เอกสารการพิมพ์.
- วิฑูรย์ ดันศิริคงคล. (2542). AHP กระบวนการตัดสินใจ ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก. กรุงเทพฯ : กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง ๔.
- วัชร ธรรม. (2534). ศิลปะการบริหารคน. กรุงเทพฯกรมวิชาการ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วันทนี เรืองทรัพย์. (2539). สภาพปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.thesis.or.th/>. วันที่สืบค้น 21 เมษายน 2547.
- วันชัย บุญทอง. (2542). แบบการตัดสินใจของข้าราชการอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดสาเนา.
- ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ. (2544). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์ จำกัด.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและเซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2537). *หนังสือการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- _____. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สายฝน เชิงเขาว. (2535). *การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.thesis.or.th/>. วันที่สืบค้น 21 เมษายน 2547.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2543). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- _____. (2544). "การตัดสินใจ (Decision Making)," *เกษียณอายุราชการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ*. หน้า 65. กรุงเทพฯ : พี.เอ.เจริญผล.
- สุเทพ สุวรรณกลาง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, เกษม ศรีนาคา เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก เมื่อ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546.
- สุพัทธา สุภาพ. (2541). *จับใจคน จับใจงานเล่ม 3*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุพงษ์ พูลอิม. (2541). *การศึกษาความคิดเห็น ของผู้บริหารและอาจารย์ ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของสถานศึกษา กลุ่มภาคเหนือ กองวิทยาลัยเทคนิค*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. อัดสำเนา.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. (2535). *การศึกษาการคงอยู่ในอาชีพของผู้สำเร็จอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : เลิฟ แอน ลิฟ เพรส.
- สำรวย คันท. (2542). *พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อัดสำเนา.
- อนุวัฒน์ ทรัพย์พิชผล. (2538). *วิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเอ็นเตอร์ไพรส์อิงค์.
- อินทรา ปัทมินทร. (2535). *กลยุทธ์นักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- อุมา บุญสมสุข. (2544). *การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ช่วยบริหารที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในวิทยาลัยสารพัดช่างกลุ่มภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. อัดสำเนา.
- อัมพร พินะสา. (2539). *การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. อัดสำเนา.
- Boivie, Catherine Aczel. (1992). *An Investigation of Expert System Tools Terms of Learning and Application in Decision-Making*. (Online). Available: <http://thailis.uni.net.th/dao/drtail.nsp>. Retrieved July 25, 2003.

- Chen, Tai-sheng. (1993). *An Experiment Study of The Effects of Task Training and Group Decision Support Systems on Face-to-Face Decision-Making Process and Outcomes(decision support systems)*. (Online). Available: <http://thailis.uni.net.th/dao/drtail.nsp>. Retrieved July 25, 2003.
- Clegg, Stewart R. & Hardy, Cynthia. (1996). *Studying Organization*. London : Sage Publication.
- Dawson, Sandra. (1996). *Analysing Organisations*. 3 rd ed. London : Macmillan Press.
- Fraser, Robert Dean. (1993). *A Study of Intuition Decision-Making Among Elementary School Principal (decision-making)*. (Online). Available: <http://thailis.uni.net.th/dao/drtail.nsp>. Retrieved July 25, 2003.
- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1974). *Organization And Management A Systems Approach* 2 nd ed. Usa : McGraw-Hill.
- Kowert, Paul Andrew. (1992). *Between Reason and Passion : A Systems Theory of Foreign Policy Learning(Political Decision-Making, Decision-Making)*. (Online). Available: <http://thailis.uni.net.th/dao/drtail.nsp>. Retrieved July 25, 2003.
- Luthans, Fred. (1981). *Organizational Behavior*. 3 rd ed. Tokyo : Tosho Printing.
- Shull, Fremont A. Jr., Debecq, Andre L. & Cummings, L. L. (1970). *Organizational Decision Making* . New York : McGraw-Hill.
- Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W. & Thompson, Victor A. (1968). *Public Administration*. 12 th ed. New york : Alfred A. Knopf, inc.
- Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. 3 rd ed. New York : the free press.
- Turban, Efraim. (1988). *Decision support and Expert Systems*. 4 th ed. New York : Prentice Hall.
- Wright, George. (1984). *Behavioral Decision Theory*. New York : Sage Publications, Inc.
- Thierauf, Robert J. & Klekamp, Robert C. (1975). *Decision Making Through Operations Research*. 2 nd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Yukl, Gary. (1987). *Leadership In Organization*. 4 th ed. New York : Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
และ
แบบบันทึกการสัมภาษณ์

แบบสอบถาม

เรื่อง

**การศึกษากระบวนการตัดสินใจ
ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1
วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาและหัวหน้างาน)
3. แบบสอบถามฉบับนี้จะใช้เป็นข้อมูล เพื่อทราบถึงระดับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับเสนอแนะ แนวทางในการปรับ แก้ไข วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารในการแก้ปัญหา เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ตอบไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

จึงขอความกรุณาจากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามด้วยความอิสระและตรงตามความเป็นจริง
จากการปฏิบัติงานของท่าน

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

เกษม ศรีนาคา

อาจารย์ 2 ระดับ 7 แผนกวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1

วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. วุฒิทางการศึกษา
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
2. ตำแหน่งบริหาร
 - () หัวหน้างาน, หัวหน้าแผนกวิชา
 - () หัวหน้าคณะวิชา
 - () ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
3. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร (ตามข้อ 2)
 - () ประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี
 - () ประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจตามรายการที่กำหนดให้ โดยกำหนดระดับการตัดสินใจเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ	5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ มากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ มาก
ระดับ	3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ ปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ น้อย
ระดับ	1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ น้อยที่สุด

ข้อ	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
	1.การใช้สถิติปัญหาการรู้จักคิดในข้อมูล					
1	การปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ได้ปฏิบัติตามจุดประสงค์ เป้าหมายของวิทยาลัยโดยท่านศึกษาจุดประสงค์ เป้าหมายมาก่อนหน้าแล้ว					
2	เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ท่านศึกษาสภาพปัญหาของวิทยาลัยที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดสร้างวิธีการแก้ปัญหา					
3	เมื่อเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นทุกครั้งท่านสามารถกำหนดสาเหตุบ่งชี้เฉพาะปัญหาได้อย่างเด่นชัด					
4	ท่านให้คำจำกัดความ สำหรับประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
5	ท่านสามารถแบ่งระดับความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน					
6	ท่านบันทึกวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาทุกครั้ง					
7	ท่านมีความพยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใดทุกครั้ง					
8	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในวิทยาลัยร่วมกัน แก้ปัญหา					
9	ท่านสรุปผลการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาแล้วประกาศให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน					

ข้อ	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
	2. การค้นหาทางเลือก					
10	การวิเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ					
11	มีการออกแบบทางเลือกไว้หลาย ๆ ทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกได้ หลายๆ แบบสำหรับการตัดสินใจ					
12	การนำแผน ที่ได้ออกแบบไว้แล้วนำกลับมาพัฒนาเปลี่ยนแปลง ให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจเลือกแผน แต่ละทางเลือก					
13	การสร้างทางเลือก ใช้หลักการคิดเป็นขั้น เป็นตอน เพื่อสร้างเป็น บรรทัดฐาน ในคราวต่อไป					
14	การใช้วิธีการคาดการณ์ล่วงหน้ามาใช้กำหนดทางเลือก					
15	ความพยายามหลีกเลี่ยง ทางเลือกที่คาดการณ์แล้วว่าจะเกิด ผลลัพธ์ต่ำสุด					
16	มีการทบทวนถึงผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่นจากการตัดสินใจเลือก เส้นทางในการตัดสินใจของเรา					
17	การสร้างเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยนำผลกระทบต่อผู้อื่นจากการ ตัดสินใจมาเป็นแนวทางสร้างเกณฑ์					
18	การสร้างเกณฑ์ โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญหรือความจำเป็นของ ปัญหามาเป็นเกณฑ์ ในการค้นหาทางเลือกของแต่ละเส้นทาง					
19	มีการเขียนผังเส้นทาง แนวทางในการตัดสินใจ โดยเขียนเหตุผล ประกอบ แต่ละเส้นทางเลือกที่สร้างไว้					

ข้อ	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
	3. การพัฒนาทางเลือก					
20	การวิเคราะห์จากการใช้เหตุผลทางเลือกแต่ละเส้นทางกระทำได้อย่างรวดเร็ว					
21	การปฏิบัติตามทางเลือกจากการเขียนแผนการที่จะปฏิบัติในเส้นทางไว้ก่อนหน้าแล้ว					
22	การกำหนด ระบุขั้นตอนวิธีการควบคุมในการปฏิบัติที่ได้ออกแบบไว้เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณไว้					
23	การสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ กระทำด้วยหลักการ ขั้นตอนที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา					
24	ในการประเมินผลทางเลือก ทุกครั้งท่านใช้เวลาการประเมินอย่างรอบคอบ					
25	การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกกระทำโดยนำมาเปรียบเทียบให้น้ำหนักตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น					
26	การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงปริมาณเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด					
27	การประเมินผลทางเลือก ใช้วิธีการประเมินเกณฑ์ปัจจัยเชิงคุณภาพเพื่อจะได้ผลลัพธ์จากการเลือกเส้นทางที่ดีที่สุด					
28	การพัฒนาทางเลือกกระทำการโดยการวินิจฉัยเปรียบเทียบด้วยการจัดอันดับทางเลือก โดยคาดการณ์จากผลลัพธ์ออกมา มากถึงน้อย					

ข้อ	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
	4. ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติตามขั้นตอน					
29	การตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้ กระทำด้วยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้					
30	การตัดสินใจกระทำการลองผิดลองถูก จากทางเลือกต่างๆ ที่สร้างไว้					
31	การตัดสินใจ กระทำได้จากข้อมูลการวิจัย					
32	การตัดสินใจ กระทำได้จากการวิเคราะห์					
33	การตัดสินใจ กระทำจากการเปรียบเทียบ ด้วยเกณฑ์ที่สร้างไว้ เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด					
34	การตัดสินใจ กระทำโดยการระดมความคิดเห็น จากการประชุมกลุ่ม หรือที่ปรึกษา					
35	การอธิบายการตัดสินใจ กระทำโดยอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องฟัง เพื่อจะได้เกิดความคิดเพิ่มขึ้น					
36	การตัดสินใจ กระทำโดยปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการ ที่ได้ทำการตัดสินใจไว้แล้ว					
37	เมื่อกระทำการตัดสินใจแล้ว ท่านจะดำเนินการต่อไปตามขั้นตอน กระบวนการแก้ปัญหาที่ได้กำหนดขึ้น					

ข้อ	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
	5. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ					
38	การประเมินผลลัพธ์ ท่านใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานมาร่วมประเมินผล					
39	การประเมินข้อมูลเพื่อการป้อนกลับ ท่านใช้กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน มาร่วมประเมินผล					
40	การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจ					
41	การเปลี่ยนแปลงกระทำการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจที่ตัดสินใจไปแล้ว เมื่อเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นไม่ตรงเป้าหมาย					
42	ท่านใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจไปแล้ว นำกลับมาสร้างเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป					
43	กรณีการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ท่านใช้ทางเลือกเส้นทางอื่นแทน					
44	กรณีการตัดสินใจเกิดผลเสียต่อส่วนรวมซึ่งอาจจะเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด ท่านเปลี่ยนแปลงด้วยความคิดของตนเอง					
45	การสรุปบันทึก กระทำเพื่อเป็นข้อมูลด้วยการใช้เหตุการณ์เป็นตัวอย่างมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในครั้งต่อไป					

ข้อ	กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
46	กำหนดเวลาในการนำเอาผลลัพธ์ จากการตัดสินใจไปแล้ว มาหาหนทางในการแก้ปัญหาใหม่					
47	หลังจากการตัดสินใจในปัญหาไปแล้วเกิดผลสำเร็จด้วยความพอใจ ท่านยังงัดคิดหาหนทางใหม่เพื่อเป็นทางเลือกในครั้งต่อไป					

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง

การศึกษากระบวนการตัดสินใจ
ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1
วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก

นายเกษม ศรีนาคา

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบบันทึกการสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 1

วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์.....นามสกุล.....

ตำแหน่งงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....ผู้สัมภาษณ์.....นาย เกษม ศรีนาคา

หัวข้อในการสัมภาษณ์

- มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง
☐ ก. ต่ำกว่า 5 ปี ☐ ข. มากกว่า 5 ปี
- เคยร่วมตัดสินใจในการทำงานในตำแหน่งหรือไม่
☐ ก. เคย ☐ ข. ไม่เคย
- งานที่ร่วมในการตัดสินใจนั้นเป็นงานระดับใดบ้าง
☐ ก. นโยบาย ☐ ข. แผนโครงการ ☐ ค. ปฏิบัติการตามโครงการ
- ความรู้สึกระหว่างกระทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก รู้สึกอย่างไร
☐ ก. หนักใจ ☐ ข. ไม่หนักใจ
- ในกรณีทำการตัดสินใจ ที่จะมีผลเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มีวิธีการอย่างไร
☐ ก.ปรึกษาหารือจะได้มีแนวคิดใหม่ๆ ☐ ข.ตัดสินใจคนเดียวเงียบๆ ป้องกันผู้อื่นรู้
- เคยรับรู้เรื่องราว วิธีการในการตัดสินใจ
☐ ก. ไม่เคย
☐ ข. เคย จากแหล่งใด
☐ เอกสาร ตำรา ด้วยตนเอง
☐ การเรียนรู้ จากการอบรมสัมมนา หรือการเรียนในชั้นปริญญาที่สูง
☐ จากประสบการณ์ ในการทำงาน
- ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การตัดสินใจด้วยการมีข้อมูลที่พร้อมครบถ้วน ทำให้งานสำเร็จได้
☐ ก. เห็นด้วย ☐ ข. ไม่เห็นด้วย

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.มารศรี สุธานี

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. นายวิรัตน์ คันทรัตน์

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. นายไพศาล บุญรอด

ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพโพธิ์ทอง รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4. นายสุธี เข้มทอง

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5. ดร.กมลร วงษ์รักษา

ศึกษานิเทศก์ 7 สำนักงานมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ภาคผนวก ค
หนังสือราชการ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731

ที่ ศบ 0519.12/86/

วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์มาร์ศรี สุธานี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตามการศึกษาระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียง 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายเกษม ศรีนาคา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/ 677

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

25 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคปทุมธานี สถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษาระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายเกษม ศรีนาคา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญติวี จีระเชชากุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-2561757



ที่ ศธ 0519.12/ 16 ๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง สถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์ไพศาล บุญรอด เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายเกษม ศรีนาคา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญลณี จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-2561757



ที่ ศธ 0519.12/ /ร.๗๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖-๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี สถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายเกษม ศรีนาคา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-2561757



ที่ ศธ 0519.12/ 19๔8

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา สถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการศึกษาระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายเกษม ศรีนาคา ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญจิต จีระเชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-2561757



ที่ ศธ 0519.12/1935

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก สถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออก 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนาศ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน ตอบแบบสอบถามการศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายเกษม ศรีนาคา ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

/s/ ๖๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-2561757



ที่ ศธ 0519.12/SSC

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๕ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายเกษม ศรีนาคา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษากระบวนการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ แสงศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์กมลกร วงษ์รักษา ศึกษาานิเทศก์ 7 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการศึกษาระบบการตัดสินใจในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิค นครนายก

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายเกษม ศรีนาคา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระชากุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 01-2561757

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ	นายเกษม ศรีนาคา
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 16 มิถุนายน 2504
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 141/3 หมู่ 13 ซ. 6 ถ. นครนายก-รังสิต ต. ท่าช้าง อ. เมือง จ. นครนายก 26000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ 2 ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	แผนกวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 วิทยาเขตวิทยาลัยเทคนิคนครนายก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ประวัติการศึกษา	
ปี พ.ศ. 2519	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม
ปี พ.ศ. 2522	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาวิชาช่างวิทยุโทรคมนาคม วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี
ปี พ.ศ. 2524	ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือวิทยาเขต นครราชสีมา
ปี พ.ศ. 2526	ระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (คส.บ.) สาขาวิศวกรรมโทรคมนาคม สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปี พ.ศ. 2548	ระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต(กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ