

หน่วยที่ 5

การตัดสินใจ (2)

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน
รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธรรมรส โชติคุณุช
อาจารย์กล้า ทองขาว

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา

หน่วยที่ 5

ตอนที่

- 5.1 การตัดสินใจสั่งการงานวิชาการ
- 5.2 การตัดสินใจสั่งการงานบุคลากร
- 5.3 การตัดสินใจสั่งการงานธุรการและการเงิน
- 5.4 การตัดสินใจสั่งการงานกิจการนักเรียน
- 5.5 การตัดสินใจสั่งการงานความสัมพันธ์กับชุมชน
- 5.6 แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

แนวคิด

1. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจักต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ และเหมาะสมกับสถานการณ์ในการตัดสินใจสั่งการ
2. การตัดสินใจสั่งการงานบุคคลเป็นการประสานประโยชน์ด้านความมุ่งหวังขององค์การ กับความต้องการของบุคคล
3. การตัดสินใจสั่งการงานธุรการและการเงินพึงอาศัยระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมาย และประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการสั่งการด้านธุรการและการเงิน คือความแม่นยำ สะดวกและรวดเร็ว
4. การตัดสินใจสั่งการงานกิจการนักเรียนเป็นกระบวนการของการบริหาร เป็นภารกิจต่อเนื่องนับตั้งแต่วันเข้าเรียนจนกระทั่งนักเรียนสำเร็จการศึกษา
5. โรงเรียนและชุมชนต่างมีความคาดหวัง ที่จะให้เกิดการตอบสนองความต้องการซึ่งกันและกันโรงเรียนเป็นฝ่ายให้บริการวิชาการและส่งเสริมชุมชน ชุมชนและองค์การในท้องถิ่นก็ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียนในโอกาสอันควรเป็นต้น

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์และวิจารณ์การตัดสินใจสั่งการงานวิชาการ
2. วิเคราะห์และวิจารณ์การตัดสินใจสั่งการงานบุคคล

3. วิเคราะห์และวิจารณ์การตัดสินใจสั่งการงานธุรการและการเงิน
4. วิเคราะห์และวิจารณ์การตัดสินใจสั่งการงานกิจการนักเรียน
5. วิเคราะห์และวิจารณ์การตัดสินใจสั่งการงานความสัมพันธ์กับชุมชน

กิจกรรม

- กิจกรรมการเรียนรู้ในระบบการสอนทางไกลสำหรับหน่วยนี้มีดังนี้
1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 5
 2. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 5.1 - 5.6
 3. ทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในเอกสารการสอนและแบบฝึกปฏิบัติ
 4. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์
 5. เข้ารับการอบรมเข้มตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด
 6. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนหน่วยที่ 5

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอนและแบบฝึกปฏิบัติ
2. เทปตลับประจำชุดวิชา
3. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง
4. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์
5. การเข้าอบรมเข้ม

ประเมินผล

1. การทำกิจกรรมที่กำหนดให้ส่งให้ตรวจ
2. การทำกิจกรรมระหว่างเข้ารับการอบรมเข้ม
3. การสอบไล่ประจำภาค

ตอนที่ 5.1

การตัดสินใจสั่งการงานวิชาการ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของคนที 5.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.1.1 “การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมรายวิชา”
- 5.1.2 ผลการเรียนกลางภาค
- 5.1.3 การใช้หนังสือเรียน
- 5.1.4 ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา
- 5.1.5 เชิญวิทยากร
- 5.1.6 สอบไล่ในโรงพยาบาล

แนวคิด

1. งานวิชาการเป็นงานที่มีภาวะสร้างสรรค์ ที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน
2. การบริหารวิชาการจะก่อให้เกิดบรรลุประสิทธิภาพทางการศึกษา นอกจากผู้บริหาร มีความสามารถทางวิชาการแล้ว การรู้จักใช้ความรู้ที่ถูกต้อง จัดเจน แม่นยำ ชำนาญ เหมาะสมกับสถานการณ์
3. การบริหารวิชาการเป็นการส่งเสริมวิชาการ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัย ค้นคว้า และการเรียนการสอนโดยตรง
4. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมักจะจำกัดอยู่กับความสามารถทางวิชาการ ของบุคลากรในโรงเรียน

วัตถุประสงค์

- เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
1. วิเคราะห์วิธีการ และกระบวนการวินิจฉัย ตัดสินใจสั่งการในภาวะสร้างสรรค์ได้
 2. เปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการ ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงาน การปฏิบัติงาน และระบุในเชิงเปรียบเทียบได้ว่า การตัดสินใจสั่งการลักษณะใดมีความแม่นยำ ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน
 3. สังเคราะห์ สภาพการณ์ต่างๆ เพื่อการตัดสินใจสั่งการเพื่อการส่งเสริมวิชาการ
 4. ระบุความเป็นไปได้ในโอกาสและทางเลือกต่างๆ ว่า การตัดสินใจสั่งการอย่างไร จะเป็นผลดีที่สุด และแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ได้อย่างดี

เรื่องที่ 5.1.1

“การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมรายวิชา”

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ให้จัดทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมวิชาศีลธรรมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ก่อน
เรื่องอื่น ๆ ปรีกษาผมโดยตรง

กิจกรรม 5.1.1

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม
4.1.1 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสีย
อย่างไร

ข้อสังเกต

1. การวินิจฉัยสั่งการก่อนนี้ เป็นการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะนโยบาย ไม่ใช่แนววิธีการ
ดำเนินงานแต่ให้ดำเนินการขึ้นปฏิบัติการซึ่งขาดความกระจำ

2. การวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ ควรมีการประชุมปรึกษาเกี่ยวกับ “ระบบการพัฒนาโครงสร้าง
ของการเรียนการสอน” (Structure of instructional system development) หรือเทคนิควิธีการอื่น ๆ
อันจะนำไปสู่ความเข้าใจในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมรายวิชา

(โปรดทบทวนรายละเอียดของเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา
หน่วยที่ 4 ชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษาหน่วยที่ 4-5 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียน
มัธยมศึกษาหน่วยที่ 4-5)

เรื่องที่ 5.1.2

ผลการเรียนกลางภาค

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. อาจารย์ประจำชั้นของนายประจักษ์ วาสนาคาร โปรดดูแลการเรียนอย่างใกล้ชิด จัดให้เรียนเพิ่มเติม
2. ผช.ผอ.วิชาการโปรดพิจารณาเป็นกรณีเฉพาะรายปฏิบัติการอย่างไร โปรดรายงานให้ทราบด้วย

กิจกรรม 5.1.2

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.1.2 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

การวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ เป็นผลเนื่องมาจาก จดหมายถึงราชการของผู้ปกครองจากการหาเหตุผลแทน พร้อม ๆ กับการใช้อำนาจหน้าที่ (authority) มาเป็นอำนาจบารมี (Power) เพื่อให้ช่วยผ่อนปรนปัญหา นับเป็นการวินิจฉัยสั่งการที่คล้ายคลึงปัญหาที่ประสานประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย และอาจจะเป็นลู่ออกในการปรับปรุงกิจกรรมและวิธีการเรียนการสอน การวินิจฉัยสั่งการน่าจะเกี่ยวข้องกับงานแนะแนว

(โปรดทบทวนรายละเอียดของเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 14 ชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 7-8 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 6)

เรื่องที่ 5.1.3

การใช้หนังสือเรียน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ทราบ
2. ให้ ผว. ทราบและตรวจสอบให้เป็นไปตามที่ราชการต้องการ ให้ ผว. ควบคุมเรื่องนี้ในการส่งหนังสือสหกรณ์โรงเรียนด้วย

กิจกรรม 5.1.3

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.1.3 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่า การวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

โปรดสังเกตรบบงานสารบรรณ จากบันทึกฉบับนี้ ควรจะเป็นบันทึกจากฝ่ายธุรการ เนื่องจากมีหนังสือราชการภายนอก สปจ. แต่บันทึกนี้เป็นบันทึกจาก ผช. บริการ เสนอขึ้นมาให้ผู้บริหารทราบ การวินิจฉัยสั่งการในข้อ 2 จึงดูเหมือนกับการรับหนังสือราชการภายนอก สปจ. เข้ามาไม่ได้แจ้งผู้บังคับบัญชาสูงสุดของโรงเรียนวินิจฉัยสั่งการก่อนนี้ รวมทั้ง ผช. บริการ ซึ่งอาจจะดูแลรับผิดชอบ “งานสหกรณ์” และ ผช. วิชาการเป็นผู้ส่งหนังสือเข้ามาจำหน่าย สายงานการบริหารในโรงเรียนน่าจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

(โปรดทบทวนรายละเอียดของเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 10-11 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 4-5)

เรื่องที่ 5.1.4

ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

คำสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ทราบ
2. ให้ ฝว. และปฏิบัติ
3. ให้นำแจ้งในที่ประชุมครู

กิจกรรม 5.1.4

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.1.4 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

1. ข้อ 1 ไม่ใช่การวินิจฉัยสั่งการ
2. โปรดพิจารณาวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับหนังสือราชการภายนอก เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชา ระดับสูงของโรงเรียนให้วินิจฉัยสั่งการดังกล่าว บันทึกดังกล่าวเป็นบันทึกแนบท้ายหนังสือราชการ ที่มีต้นเรื่อง มีลักษณะและรายละเอียดตามแบบแผนทางราชการ
3. ข้อ 3 แนวปฏิบัติในข้อดังกล่าว ควรจะเป็นการวินิจฉัยสั่งการจากพื้นฐานของข้อมูล ในวิธีการปฏิบัติอยู่ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และควรกำหนดวิธีการอย่างไร ในการกำหนด นโยบาย การดำเนินการ ตลอดจนการประเมินผล ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาโดยตรง

(โปรดทบทวนรายละเอียดของเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 4)

เรื่อง 5.1.5

เชิญวิทยากร

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ดีดำเนินการได้ ให้ ผว. ทราบด้วย ให้ ผธ. ออกหนังสือเชิญ A-V จัดห้องด้วย

กิจกรรม 5.1.5

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.1.5 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

บันทึกนี้เป็น “บันทึกเสนอ” หรือ “บันทึกรายงาน” โปรดพิจารณาถ้อยคำในบันทึกนำ จะเป็นบันทึกรายงาน แต่การวินิจฉัยสั่งการเป็นการ “บันทึกเสนอ” หากพิจารณาการสื่อสารตามสายงาน การดำเนินการเชิญวิทยากรของหน่วยงานใด ๆ น่าจะผ่านความเห็นชอบของสายงานวิชาการมาก่อนแล้ว และผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ลงนามในหนังสือเชิญวิทยากร การวินิจฉัยสั่งการดังกล่าวนับเป็นการคลี่คลายความสับสนของระบบการปฏิบัติงาน

(โปรดทบทวนรายละเอียดของเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 14-15)

เรื่องที่ 5.1.6

สอบไล่ในโรงพยาบาล

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ดำเนินการได้

กิจกรรม 5.1.6

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.1.6 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

บันทึกเสนอเพื่อให้ผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการของ ผช. ผอ.วิชาการ ควรแม่นยำในระเบียบวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการสอบไล่ และบันทึกเสนอโดยใช้ระเบียบให้ปฏิบัติการได้ ไม่ควรบันทึกเสนอวิธีการปฏิบัติขัดแย้งกัน

การวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการดังกล่าว ไม่ชัดเจนว่าจะให้ปฏิบัติตามข้อเสนอของ ผช.ผอ.ข้อใด หรือให้ “ดำเนินการได้” ตามบันทึก “เรื่องการขออนุญาตนำข้อสอบไล่ ออกนอกสถานศึกษา”

(โปรดทบทวนรายละเอียดของเนื้อหาวิชา ชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 14 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 12)

ตอนที่ 5.2

การตัดสินใจสั่งการงานบุคลากร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.2 แล้วศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.2.1 ขอให้สอบสวนข้อเท็จจริง
- 5.2.2 จัดหมายส่วนตัวถึงผู้อำนวยการ
- 5.2.3 มอบหมายงานสอน
- 5.2.4 รับรายงานตัวครูสาว

แนวคิด

1. การตัดสินใจสั่งการงานบุคลากร ต้องอาศัย “ความไหวพริบ”
 “ความไหวพริบแปลว่า รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือนว่า เมื่อมีเหตุเช่นนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติกรอย่างนั้น ๆ เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดแก่กิจการทั่วไป และรีบทำการอันเห็นควรนั้น โดยจับพลันทันที่”
 (“หลักราชการ” พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว)
2. การตัดสินใจสั่งการมีลักษณะเป็นการประสานงาน
 “การประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกัน และหมายถึงการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นและบังเกิดผลงานสูงสุด ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์และนโยบายอันเป็นส่วนรวมของทางราชการ”
 (“ภาวะผู้นำในการประสานงาน” ชูบ กาญจนประกร)
3. การตัดสินใจสั่งการงานบุคลากรเป็นการประสานงานประโยชน์ระหว่างความมุ่งหวังขององค์การกับความต้องการส่วนบุคคล

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. แสดงทักษะในการตัดสินใจสั่งการ โดยแสดงความรอบรู้ในการบริหารงานบุคลากร
2. ตัดสินใจสั่งการงานบุคลากร ให้เกิดภาวะจูงใจทั้งในส่วนเกี่ยวกับคนและเกี่ยวกับงาน โดยความร่วมมือร่วมใจ
3. ตัดสินใจสั่งการงานบุคลากรในลักษณะ “การตัดสินใจสั่งการเชิงภาวะสร้างสรรค์”
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบ และพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจสั่งการงานบุคลากร

เรื่องที่ 5.2.1

ขอให้สอบสวนข้อเท็จจริง

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ให้หัวหน้าหมวดวิชานำเสนอเรื่องถึงผช.ผอ.วิชาการตามลำดับชั้นตามวิธีการพิจารณาของทางราชการ

กิจกรรม 5.2.1

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.2.1 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

ไม่ใช่การวินิจฉัยสั่งการ แต่เป็นการปฏิบัติเพื่อให้มีการทบทวนข้อร้องทุกข์ ในสายงานของตนก่อน อันอาจนำไปสู่การคลี่คลายข้อขัดแย้งดังกล่าว

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 10)

เรื่องที่ 5.2.2

จดหมายส่วนตัวถึงผู้อำนวยการ

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

บันทึกเตือนความจำ
เก็บเข้าแฟ้มส่วนตัว

กิจกรรม 5.2.2

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.2.2 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

มิได้เป็นการวินิจฉัยสั่งการ แต่เป็นบันทึกเตือนความจำ เพราะการกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำผิดวินัย พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน ม. 76 “ฐานไม่รักษาชื่อเสียง มิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว” ประพฤติผิดระเบียบประเพณีของครูว่าด้วยวินัยจรรยาบรรณของครู นับเป็นความผิดร้ายแรงและมีการวินิจฉัยลงโทษกรณีดังกล่าวอยู่มากมาย

เรื่องนี้มิได้ฟ้องร้อง แต่ขออภัยและขอความช่วยเหลือ

เรื่องที่ 5.2.3

มอบหมายงานสอน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ทราบ
2. ระบุว่าขอให้ให้นำเด็กไปแจกจ่ายตามห้องต่าง ๆ
3. ให้ อ.วิไลวรรณ ไปช่วย อ.กนกพร จัดห้องสมุด

กิจกรรม 5.2.3

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.2.3 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

1. บันทึกเสนอนี้ บกพร่องในการนำเสนอหลักฐานทางราชการ ของ ผช.ผอ.วิชาการ การนำเสนอควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาถัดลงไปจาก ผช.ผอ. วิชาการ และในกรณีเดียวกัน ผช.ผอ.วิชาการ นำเสนอซ้ำซ้อน การบันทึกเสนอเพื่อให้ ผอ.วินิจฉัยสั่งการขั้นสุดท้ายควรเป็น ผช.ผอ. ธุรการ ตามสายงาน

2. การวินิจฉัยสั่งการตามข้อ 2 และข้อ 3 เมื่อเปรียบเทียบผลแห่งความเสียหายเกิดขึ้น และความจำเป็นก่อนหลัง เป็นกรณีที่น่าสังเกตอย่างยิ่ง

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนหน่วยที่ 5 ชุด วิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 6 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 11)

เรื่องที่ 5.2.4

รับรายงานตัวครูสาว

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. มารายงานตัวแล้วตั้งแต่วันที่ 15 เม.ย. 20
2. เคยสอนชั้น ป. 6 ภาษาไทย
3. บรรจุให้สอน ป. 6/9
4. ให้ไปพบ ผช.สบ. เพื่ออยู่กิจกรรม
5. จัดเวรให้อยู่ 21-22 พ.ค. 20

กิจกรรม 5.2.4

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.2.4 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

การรายงานตัวของข้าราชการ ต้องผ่านงานสารบรรณ (และ/หรือแผนกบุคลากร-ถ้ามี) และ ผช.ผอ. ชุมการ ข้อความที่เป็นการวินิจฉัยสั่งการตามข้อ 1, 2 ไม่ใช่การวินิจฉัยสั่งการ ควรเป็นการนำเสนอของฝ่ายธุรการ เมื่อสั่งการ (ประการใด) ควรมอบ ผช.ผอ. วิชาการ การวินิจฉัยสั่งการตามข้อ 2, 3 จึงควรเป็นการวินิจฉัยสั่งการของ ผช.ผอ. วิชาการ การสั่งการดังกล่าว นับเป็นการสั่งการที่ขัดแย้งกับหลักการมอบหมายงาน และสายงานของการสื่อสาร หรืออาจใช้วิธีการปฏิบัติที่ไม่เคร่งครัดในการมอบหมายและการแบ่งสรรปันส่วนความรับผิดชอบ

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 6 ชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 6 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 11)

ตอนที่ 5.3

การตัดสินใจสั่งการงานธุรการและการเงิน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.3 แล้วศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.3.1 ขอความร่วมมือในการสร้างประปาหน้าฝน
- 5.3.2 ขอความอุปถัมภ์จัดพิมพ์ คู่มือพุทธศาสนิกชน
- 5.3.3 ขอคูงานบริหารการศึกษา
- 5.3.4 รายงานการตรวจสอบบัญชี
- 5.3.5 การซ่อมแซมอาคารศิลปะ ก.
- 5.3.6 เบิกวัสดุฝึกงาน
- 5.3.7 ลวดหนาม
- 5.3.8 เก็บเงินการสอนทบทวน

แนวคิด

1. ระเบียบวินัย กฎข้อบังคับ
 - (1) ระเบียบวินัย คือ ความสมเหตุสมผล สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความสมเหตุสมผลย่อมเปลี่ยนแปลงไป
 - (2) กฎข้อบังคับ คือ ข้อตกลง ระหว่างผู้ปกครองและ/หรือผู้ควบคุม กับผู้ถูกปกครอง และ/หรือผู้ปฏิบัติงาน
3. การบริหารคือ การบริการ
3. การคลี่คลายความต้องการหรือความขาดแคลนปัจจัยทางการบริหารนั้น สามารถคลี่คลายได้โดยใช้ “เทคนิคทางการจัดการ” โดยการหาช่องทางเพิ่มพูนอัตรากำลังความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและนำแนวคิด ทางพัฒนศึกษามาใช้ โดยยึดหลักว่า “มีวิธีที่ดีกว่าเสมอ”
4. กำลังเงินมีอำนาจในการซื้อ แต่กำลังความคิดเชิงสร้างสรรค์มีพลังในระดมทรัพยากรเพื่อให้เกิดอำนาจทางการเงิน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. พิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการหลายๆ วิธี และเลือกใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด
2. ตัดสินใจสั่งการเพื่อให้เกิดการประสานงาน การปรับปรุงงานและทำให้งานง่ายเข้า
3. ตัดสินใจสั่งการโดยสามารถประเมินผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
4. ตัดสินใจสั่งการเพื่อใช้การสื่อสาร เป็นสื่อในการสร้างภาวะสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจการต่างๆ

เรื่องที่ 5.3.2

ขอความอุปถัมภ์จัดพิมพ์
“คู่มือพุทธศาสนิกชน”

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

มอบวิชาการ-สังคมศึกษาดำเนินการตามโครงการส่งเสริมของโรงเรียน

กิจกรรม 5.3.2

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.3.2 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

การวินิจฉัยสั่งการดังกล่าว เป็นผลจากการอาศัยอำนาจหน้าที่ในระดับสูง และใช้โอกาสดังกล่าว ได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามโครงการส่งเสริมของโรงเรียน สั่งการตรงไม่กำหนดวิธีการปฏิบัติ มอบให้หน่วยงานพิจารณาวิธีการปฏิบัติเองได้

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 8 และ ชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาหน่วยที่ 6 และ 12)

เรื่องที่ 5.3.3

ขอดูงานบริหารการศึกษา

ถ้าวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ผช.ผ.อ.บริการดำเนินการ
โรงเรียนเขาต้องการอะไร เรามีอะไรที่จะให้เขานำไปเป็นประโยชน์ให้คุ้มกับ
การเดินทางไกล

กิจกรรม 5.3.3

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.3.3 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

เป็นการขอดูงานโดยไม่ได้จัดโปรแกรม และระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรจะสั่งการให้จัดโปรแกรม รายละเอียดแล้วปรึกษาหารือหรือรายงานให้ทราบ

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน)

เรื่องที่ 5.3.4

รายงานการตรวจสอบบัญชี

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

แผนบัญชี-แผนการเงิน ปฏิบัติเสียให้ถูกต้อง

กิจกรรม 5.3.4

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.3.4 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

เป็นการสั่งการให้ปฏิบัติตาม “ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังฯ” พ.ศ. 2520 ซึ่งกำหนดไว้ 5 หมวด คือ 1. การรับเงิน 2. การจ่ายเงิน 3. การเก็บรักษาเงิน 4. การนำส่งเงิน และการเบิกเงิน 5. การตรวจสอบ

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 4-5 และการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาหน่วยที่ 7 และ 9-10)

เรื่องที่ 5.3.6

เบิกวัสดุฝึกงาน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

อนุญาตดำเนินการตามรายการที่ 1 และ 2 ส่วนรายการ 3 จะเลือกสีให้

กิจกรรม 5.3.6

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.3.6 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

1. การขอเบิกวัสดุหากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบวัสดุโดยตรง การขอเบิกดังกล่าวสามารถผ่านเรื่องเพื่อบันทึกตรวจสอบเสนอเสียก่อน และหากมีการมอบอำนาจจากผู้บริหารที่จะให้อำนาจในการเบิกจ่ายได้ บันทึกฉบับนั้นไม่ควรจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสั่งการ การสั่งการในรายการที่ 3 เป็นการรวมอำนาจการดำเนินงาน และหากมีวัสดุก็คงจะไม่มีสีให้เลือกเหมือนการ “สั่งซื้อ” การวินิจฉัยสั่งการในข้อ 3 จึงเป็นการสั่งจัดซื้อเป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยไม่กระจายงาน

2. การอนุมัติเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์จากเงินนอกงบประมาณ (เงินบำรุงการศึกษา) ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยเรื่องเงินบำรุงการศึกษา

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 4-5 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาหน่วยที่ 7

เรื่องที่ 5.3.7

ลวดหนาม

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ดำเนินการได้

กิจกรรม 5.3.7

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.3.7 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

1. ผช.ผอ. บริการ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบเกี่ยวกับอาคารสถานที่ หรือ ผช.ผอ. ธุรการ มีหน่วยงานความรับผิดชอบดังกล่าว หากหน่วยงานความรับผิดชอบอยู่ในสายงาน ผช.ผอ. ธุรการ ผช.ผอ. ธุรการสามารถสั่งการได้ เพราะงานวัสดุอุปกรณ์น่าจะอยู่ในสายงานเดียวกัน บันทึกเรื่องนี้เป็นการขอเบิกวัสดุที่มีอยู่แล้วหรือขอจัดซื้อ ผอ.ควรสั่งการให้ดำเนินการให้ชัดเจนได้ หาก ผช.ผอ.ธุรการ นำเสนอรายละเอียดที่ชัดเจน และต้นเรื่องควรจะเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

2. การจัดซื้อจัดจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดินให้ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ ส่วนการจัดซื้อจัดจ้างจากเงินบำรุงการศึกษาก็ให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยเงินบำรุงการศึกษา

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 7)

เรื่องที่ 5.3.8

เก็บเงินการสอนทบทวน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ขอดูด้วยกันก่อน
2. ไม่อยากให้เก็บเงินเด็ก
3. อยากทราบว่าเด็กที่จะเรียนมีเท่าใด

กิจกรรม 5.3.8

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.3.8 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

“บันทึกชี้แจง” เหตุผลดังกล่าว พิจารณาตามคำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจสั่งการ แสดงว่า ยังไม่ได้ขออนุมัติในการเก็บเงิน รายละเอียดไม่เพียงพอจะวินิจฉัย ข้อความในบันทึก ข้อ 2 ควร พิจารณาสั่งการให้สอดคล้องกับคำวินิจฉัยสั่งการในข้อ 3

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 2)

ตอนที่ 5.4

การตัดสินใจสั่งการงานกิจการนักเรียน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.4.1 บันทึกเรื่อง นักเรียนชายประพฤติชั่วร่วมกันโทรมนักเรียนหญิงในโรงเรียนเดียวกัน
- 5.4.2 บันทึกเรื่องนักเรียนประพฤติตนไม่เหมาะสมกับสภาพนักเรียน
- 5.4.3 บันทึกเรื่องขออนุญาต จัดตั้งกองทุนถาวรเพื่อช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลน
- 5.4.4 นางสาวเด่นดวง เสมา
- 5.4.5 เด็กปัญญาอ่อน
- 5.4.6 เด็กหนีเรียน
- 5.4.7 ขอบอาหารหนูด้วย

แนวคิด

1. กิจกรรมนักเรียนเป็นกระบวนการทางการบริหาร นับตั้งแต่วันเข้าเรียนจนกระทั่งนักเรียนสำเร็จการศึกษา
2. กิจกรรมนักเรียนเป็นกิจการที่หลีกเลี่ยงคำกล่าวล้อของเบอร์นาร์ด ซอร์วี่ ที่ว่า “พวกที่ทำได้ก็ทำไปแล้วพวกสอนคือพวกทำไม่ได้” (those who can do, those who can't teach) และพยายามเพื่อให้บรรลุที่ยุทธศาสตร์อย่างเต็มภาคภูมิของ แอดไล สตีเวนสัน ที่กล่าวว่า “ข้าพเจ้าพูดอย่างที่ข้าพเจ้าหมายความว่า และข้าพเจ้าหมายความว่าอย่างที่ข้าพเจ้าพูด (I say what I meant; I meant what I said)
3. “การให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา” แก่นักเรียน เอื้ออำนวยเพียงไรต่อ อรรถกถาซึ่งกล่าวถึงครูและอาจารย์ว่า
 สิสฺเส สเนหํ วมตีติ ครู (ครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ทั้งหลาย ยิ่งศิษย์รับความรู้ไปมากครูยิ่งรักศิษย์นั้น)
 สิสฺถานํ หิตํ อาจารย์ตีติ อาจารย์โย (อาจารย์เป็นผู้ประพฤติประโยชน์แก่ศิษย์ทั้งหลาย)
4. “กลุ่มเพื่อน” ในโรงเรียน มีอิทธิพลต่อสภาพความเป็นอยู่ในครอบครัวของนักเรียน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ตัดสินใจสั่งการงานกิจการนักเรียน ที่จะช่วยให้กระบวนการทางการบริหารกิจการนักเรียนมีความถูกต้องชัดเจน
2. ตัดสินใจสั่งการกิจการนักเรียน เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์ทางการศึกษามีความสมเหตุสมผล
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลส่วนตัวของนักศึกษา มาใช้ในการตัดสินใจสั่งการเพื่อให้เกิดผลดีแก่การศึกษาของนักเรียน และการบริหารโรงเรียน
4. ตัดสินใจสั่งการงานกิจการนักศึกษา โดยความตระหนักถึงอิทธิพลของ “กลุ่มเพื่อน” เพื่อคลี่คลายความขัดแย้งกับสภาพทางครอบครัวของนักเรียน

เรื่องที่ 5.4.1

บันทึกเรื่อง นักเรียนชายประพฤติชั่วร่วมกันโทรม
นักเรียนหญิงโรงเรียนเดียวกัน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ติดตามหลักฐานบันทึกประจำวันของสถานีตำรวจ และตั้งกรรมการสืบสวน

กิจกรรม 5.4.1

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.1 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

เป็นการวินิจฉัยสั่งการ ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 132 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลงโทษนักเรียนหรือนักศึกษา พ.ศ. 2515

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 13 ชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 7-8 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 6 และ 12)

เรื่องที่ 5.4.2

บันทึกเรื่องนักเรียนประพฤติตนไม่เหมาะสม
กับสภาพนักเรียน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

เชิญผู้ปกครองมาพบ นัดวันเวลาและแจ้งให้ทราบด้วย

กิจกรรม 5.4.2

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.2 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

เป็นการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อจะวินิจฉัยสั่งการในการแก้ปัญหา เพื่อดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลงโทษนักเรียนหรือนักศึกษา พ.ศ. 2515

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 13-14 ชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 7-8 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 6)

เรื่องที่ 5.4.3

บันทึกเรื่อง ขออนุญาตจัดตั้งกองทุนถาวรเพื่อ
ช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

- เป็นความคิดที่ดีเป็นกุศล ผมขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่เป็นธุระเรื่องนี้ด้วยความเอาใจใส่ และได้ผลดีมาโดยตลอด

- อย่างไรก็ตามหากเราจะดำเนินการตามที่เสนอมานั้น ถ้าพิจารณาให้ดีก็คือเรามีวัตถุประสงค์เดียวกับมูลนิธิ ซึ่งโรงเรียนจะได้จดทะเบียนไว้ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว หากมีปัญหาตามที่ประธานฯ ประรภมา ผมใคร่ขอเสนอแนะว่าทำไมเราจึงไม่นำงานกองทุนที่ว่าเข้าไปในมูลนิธิเสียเลย ซึ่งแปลว่าถ้าเราได้เงินตามเป้าที่คาดไว้ก็จะสามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้และเป็นการถาวรที่ถูกกฎหมายซึ่งเรามีนิติบุคคลเพื่อการนี้อยู่แล้ว ส่วนในช่วงที่เงินยังไม่พอเราก็จัดเสริมไปเหมือนที่ทำอยู่ขณะนี้

ขอความกรุณาเห็นสมควรอนุมัติ ได้พิจารณาเรื่องนี้อีกครั้ง ก่อนที่จะลงมือสำหรับโครงการที่เสนอมามันเห็นด้วยในหลักการและยินดีสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง ส่วนตัวขอร่วมด้วย อย่างไรก็ตามขอหารือกันนะครับ

กิจกรรม 5.4.3

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.3 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

ข้อความประเด็นที่ 1 เป็นการยกย่องชมเชยให้เกิดภาวะภูมิใจ ข้อความประเด็นที่ 2 เป็นข้อวินิจฉัยในเชิงเสนอแนะเพื่อการนิเทศงาน ข้อความทั้ง 2 ประเด็นจึงมิใช่การวินิจฉัยสั่งการ ส่วนข้อความประเด็นสุดท้าย เป็นการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการพิจารณาหาสู่ทางปฏิบัติให้บังเกิดผลดี

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนหน่วยที่ 13 ชุดวิชา โรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 3-4 และชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาหน่วยที่ 12)

เรื่องที่ 5.4.4

นางสาวเด่นดวง เสม

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

อนุมัติรับไว้ จัดโปรแกรมการเรียนร่วมกันกับนักเรียนอื่น ๆ ในกรณีโปรแกรมการเรียนเดียวกัน

กิจกรรม 5.4.4

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.4 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

การวินิจฉัยสั่งการดังกล่าว เป็นผลจากการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดเฉพาะเรื่อง จนกระทั่งมีเหตุผลและมีน้ำหนักของความสมเหตุสมผล จึงได้อนุมัติให้ดำเนินการได้

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนหน่วยที่ 13-14)

เรื่องที่ 5.4.5

เด็กปัญญาอ่อน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ผมว่าเรื่องนี้คงจะต้องให้เด็กเรียนชั้นเดิม เพราะแพทย์ยืนยันว่าเรียนได้ ควรจัด program พิเศษให้เด็ก และเรียนตามปรกติจนจบ ป.6 โดยให้อ่านออกเขียนได้และเรียนการงาน ขณะนี้ขอ อ.แนะแนวสัปดาห์ครูที่เกี่ยวข้องกับเด็กทุก ๆ คนก่อนจะได้แนวทาง

กิจกรรม 5.4.5

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.5 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

“บันทึกรายงาน”ดังกล่าว ต้องการวิธีการปฏิบัติงานโดยมีการรายงานการปฏิบัติงานทางการแนะแนวและให้คำปรึกษาและหาทางช่วยเหลือ การวินิจฉัยสั่งการในเชิงสร้างสรรค์ ควรจะเป็นการส่งเสริมให้จัดโปรแกรมในลักษณะ“จิตวิทยาบำบัด” เพราะกรณีเช่นนี้ จะไม่เกิดกับเด็กเพียงคนเดียว

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 13-14)

เรื่องที่ 5.4.6

เด็กหนีเรียน

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ทราบ
2. ดีแล้ว
3. ขอให้ติดตามดูในภาคการศึกษาต่อไป
4. ขอให้ศึกษากรณี ค.ญ.บุญปลุก (ชื่อเล่นแวว) ห้อง อ.พรพรรณ ให้ด้วย

กิจกรรม 5.4.6

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.6 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

ข้อ 1, 2 มีใช้การวินิจฉัยสั่งการ ข้อ 3, 4 เป็นการวินิจฉัยสั่งการกรณีเดียวกัน

ไม่ใช่กรณีเสียหายร้ายแรง กรณีเช่นนี้ เป็นกรณีที่จบบันทึกประวัติไว้ในระเบียบประวัติ ที่ ฝ่ายปกครอง-แผนกแนะแนวจะดำเนินการร่วมกัน ไม่ควรต้องรายงานถึง ผอ. หากโรงเรียนจัดทำ ระเบียบแนะแนวที่จะใช้ประโยชน์ได้ดีแล้ว บันทึกลักษณะนี้เป็นกรณีที่ไม่จำเป็น อาจจะใช้แบบรายงาน ผอ.ถึง ผช.ผอ. ปกครองก็น่าจะเพียงพอ

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 13-14 และ ชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 3)

เรื่องที่ 5.4.6

ขออาหารหนูด้วย

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. เห็นควรให้ความอนุเคราะห์
2. ขอให้ ผช.ฝบ. สืบรวจเด็กเช่นกรณีนี้เพื่อให้การอนุเคราะห์ต่อไป

กิจกรรม 5.4.7

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.4.7 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

“บันทึกรายงาน”เพื่อการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ เป็นการขออำนาจสั่งการจากส่วนงานที่มีอำนาจหน้าที่ การดำเนินกิจการบางอย่าง เช่น คณะกรรมการโครงการอาหารกลางวัน คณะกรรมการดังกล่าวได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ๆ จะดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์แล้วจึงรายงานกิจการโดยส่วนรวม “การรับมอบหมายงาน” จึงอยู่ในภาระหน้าที่ของคณะฯ ดังกล่าวแล้ว การเสนอบันทึกกรณีนี้มีข้อปัญหาจากกระเบื้องในการปฏิบัติทางราชการ แต่เป็นธุรการภายในภาระหน้าที่ของผู้ได้รับมอบหมายงาน นับว่าเป็นการเพิ่มภาระงานธุรการแก่ผู้บริหาร

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนหน่วยที่ 8 และชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 13-14)

ตอนที่ 5.5

การตัดสินใจสั่งการงานความสัมพันธ์กับชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.5 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 5.5.1 จดหมายร้องเรียนรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- 5.5.2 บันทึก รายงานการตรวจสอบผู้ร้องเรียนเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริง
- 5.5.3 ขอลูกเสือจราจรเพื่อช่วยจัดรถ
- 5.5.4 ขอความอนุเคราะห์ในการใช้วงดุริยางค์
- 5.5.5 งานชุมนุมยุวภาษา
- 5.5.6 สินค้าตกค้าง

แนวคิด

1. โรงเรียนและชุมชนโดยเฉพาะครอบครัว ต่างก็มีความคาดหวังที่จะให้ตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน
2. ความรู้สึกส่วนบุคคลของผู้ปกครองของนักเรียนในชุมชน ต่อการใช้จ่ายในการศึกษาเป็นภาวะที่ไม่มีผลต่อการช่วยเพิ่มพูนผลผลิตและรายได้ขณะศึกษา
3. การให้การศึกษาโดยระบบโรงเรียน มีลักษณะเป็นการผูกขาดบทบาท หน้าที่ในการให้การศึกษาเป็นเหตุแห่งความสำคัญผิดของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้การศึกษาและมีส่วนรับผิดชอบการศึกษาในโรงเรียน
4. การยึดถือว่า “ครูเป็นปุชนิยบุคคล” ครูได้รับความเคารพนับถืออย่างสูงจากศิษย์และชุมชน ซึ่งครูและผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทในด้านต่าง ๆ ตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้ “ปัญหาจารีตประเพณี” จึงเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากบทบาทจากการคาดหวังในทางปฏิบัติที่ขัดแย้งกัน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 5.5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ตัดสินใจสั่งการ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ ความคาดหวังที่สอดคล้องกันได้
2. ตัดสินใจสั่งการ ในการส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดภาวะจูงใจในคุณค่าของการศึกษาที่มีผลงอกงามทางเศรษฐกิจและสังคม

3. ตัดสินใจสั่งการ ในเชิงสร้างสรรค์จนเกิดความศรัทธา ยินยอมพร้อมใจ ส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนแบ่งเบาภาระและ/หรือมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ การให้การศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมได้
4. ตัดสินใจสั่งการ เพื่อโน้มนำไปสู่การคลี่คลายบทบาทจากการคาดหวังที่ขัดแย้งกันได้

เรื่องที่ 5.5.1

จดหมายร้องเรียนรัฐมนตรีช่วยว่าการ
กระทรวงศึกษาธิการ

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

อาจารย์ ประธานกองทุนสงเคราะห์นักเรียน มีผู้ร้องเรียนไปยัง ฯพณฯ รรมช.
เรื่องการจัดหาทุนช่วยเหลือนักเรียน เพื่อแก้ข้อครหาดังกล่าว โปรดชี้แจงการดำเนินการ
ของคณะกรรมการฯ เพื่อจะได้เรียนชี้แจง ฯพณฯ ต่อไป

ปกครอง โปรดตรวจสอบผู้ร้องตามเลขที่บ้านในหนังสือร้องเรียนตามสถานที่
ที่ปรากฏบนหัวกระดาษ และทำหนังสือร้องเรียน เพื่อจะได้ติดตามชี้แจงข้อเท็จจริง
ต่อไป

กรุณาตรวจสอบทะเบียนราษฎรและไปที่สถานทีนั้นด้วย

กิจกรรม 5.5.1

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม
4.5.1 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสีย
อย่างไร

ข้อสังเกต

1. การวินิจฉัยสั่งการในประเด็นแรก เป็นการสั่งการถึงผู้รับผิดชอบกองทุนสงเคราะห์นักเรียน
โดยตรง เพื่อการรวบรวมข้อเท็จจริงในการดำเนินการเพื่อจัดทำรายงาน

2. การวินิจฉัยสั่งการในประเด็นที่สอง เป็นการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการตรวจสอบข้อเท็จจริง
ตาม พรบ.เรื่องราร้องทุกข์ พ.ศ. 2492 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2516) เพื่อพิสูจน์กรณีนี้ว่า “เป็น
การร้องทุกข์” หรือ “บัตรสนเท่ห์”

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน หน่วย 9 และ 12 ชุดวิชา
การวางแผนพัฒนาโรงเรียน หน่วยที่ 2 และภาคผนวกของหน่วยนี้)

เรื่องที่ 5.5.2

บันทึก รายงานการตรวจสอบผู้ร้องเรียน
เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริง

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

ประมวลข้อมูลและประมวลเอกสารทุกฉบับนำเสนอชี้แจง

กิจกรรม 5.5.2

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.5.2 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

การวินิจฉัยสั่งการในกรณีนี้ เป็นการวินิจฉัยสั่งการเพื่อแสดงหลักฐานข้อเท็จจริง เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริงจากคำกล่าวหาของผู้ปกครองนักเรียน

(โปรดศึกษารายละเอียดเป็นกรณีเฉพาะเรื่อง จาก พรบ.เรื่องราວร้องทุกข์ พ.ศ. 2492 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2516 จากภาคผนวกของหน่วยนี้.)

เรื่องที่ 5.5.3

ขอลูกเสือจราจรเพื่อช่วยจัดรถ

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

กิจกรรม :- เห็นควรอนุเคราะห์เพราะเป็นการบำเพ็ญประโยชน์ของลูกเสือตามกฎ อย่างไรก็ตามโปรดปฏิบัติตามระเบียบและระมัดระวังให้เกิดความปลอดภัย

1. ขออนุญาตผู้ปกครอง
2. อบรมเรื่องความรอบคอบ
3. มอบให้ ผบ. 1 คนควบคุม
โปรดประสานงานให้เป็นไปตามที่ขอมมา

กิจกรรม 5.5.3

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.5.3 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

นับเป็นการวินิจฉัยสั่งการที่ระบุมความรับผิดชอบที่ชัดเจน ระบุวิธีปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาโรงเรียนต่อชุมชนหน่วยที่ 2 และชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 13)

เรื่องที่ 5.5.4 ขอความอนุเคราะห์ในการใช้วงดุริยางค์

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

อาจารย์ - หากอนุเคราะห์ได้จะดีมาก แต่อย่างไรก็ตามหากขัดข้องโปรดประสานงานกับทางอำเภอ ปรีกษามโดยตรง

กิจกรรม 5.5.4

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.5.4 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจ วินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

เป็นการสั่งการ โดยตรงถึงผู้รับผิดชอบในเชิงปรึกษาหารือ เพื่อที่จะพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม และแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ เมื่อสั่งการเรื่องใดแล้วควรปฏิบัติให้เสร็จสิ้น และลุล่วงไปด้วยดี

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษาหน่วยที่ 4 และ ชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 11)

เรื่องที่ 5.5.5

งานชุมนุมยุวกาชาด

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ทราบ
2. ผบ. และ ผว. กช. ดำเนินการ

กิจกรรม 4.5.5

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.5.5 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้วิจารณ์ว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้ มีข้อดี ข้อเสีย ใด

ข้อสังเกต

โปรดสังเกตความแตกต่างระหว่างหนังสือราชการภายนอกกับราชการภายใน และวิธีการสื่อสารตามระเบียบงานสารบรรณของสำนักนายกรัฐมนตรี บันทึกทางราชการเป็นวิธีการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน การบันทึกที่เกี่ยวข้องกับเอกสารจากหน่วยงานภายนอก ควรจะอ้างถึงโดยละเอียดเพื่อจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการได้ ไม่ต้องทบทวนจะทำให้ทราบว่าเรื่องอะไรปฏิบัติได้หรือไม่ มีระเบียบอย่างไร จะสั่งการไปยังผู้รับผิดชอบส่วนใด

(โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาการจัดระบบบริหารการศึกษาหน่วยที่ 4)

เรื่องที่ 5.5.6

สินค้าตกค้าง

คำวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้

1. ทราบ
2. ให้ ผช. ฝบ.ทราบและดำเนินการ

กิจกรรม 5.5.6

(1) ขอให้เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการเรื่องนี้กับการวินิจฉัยสั่งการของนักศึกษาในกิจกรรม 4.5.6 ว่าแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกันอย่างไร

(2) ขอให้พิจารณาว่าการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนาจวินิจฉัยสั่งการมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

ข้อสังเกต

ข้อที่ 1 ไม่ใช่คำวินิจฉัยสั่งการ ข้อที่ 2 ถึงแม้จะเป็นคำวินิจฉัยสั่งการ แต่ไม่ระบุวิธีการที่จะปฏิบัติเป็นกรณีเฉพาะเพื่อให้การดำเนินการเกิดประโยชน์แก่ผู้นำไปปฏิบัติ โปรดสังเกตการผ่านหนังสือราชการตามระเบียบงานสารบรรณ ก่อนที่จะเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูง

การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้ เมื่อโรงเรียนได้รับทรัพย์สินจากการบริจาคส่วนราชการหรือบุคคล โรงเรียนควรจัดทำหนังสือราชการเป็นหลักฐานและแสดงความขอบคุณไปยังผู้บริจาค (โปรดทบทวนรายละเอียดเนื้อหาวิชา ในชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 11 และชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนหน่วยที่ 8)

ตอนที่ 5.6

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

หัวเรื่อง

- 5.6.1 ความน่า
- 5.6.2 ประเภทการตัดสินใจ
- 5.6.3 โอกาสในการตัดสินใจ
- 5.6.4 กระบวนการตัดสินใจ
- 5.6.5 ประสิทธิผลของการตัดสินใจ

แนวคิด

1. ประเภทของการตัดสินใจอาจจะจำแนกได้เป็นแบบโปรแกรมและไม่ใช่โปรแกรมหรือจำแนกตามระดับขององค์การเป็นประเภท นโยบาย จัดการและปฏิบัติการ
2. โอกาสในการตัดสินใจอาจจำแนกได้เป็น 3 โอกาสคือ เมื่อได้รับคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการเสนอจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือจากความคิดของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่มีความสามารถจะมีบทบาทมากในการตัดสินใจริเริ่มเสริมสร้าง
3. กระบวนการในการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การหาข่าวสาร การออกแบบทางเลือก และการตัดสินใจเลือก
4. ประสิทธิผลของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคุณภาพและการยอมรับการตัดสินใจ
5. กระบวนการตัดสินใจสามารถปรับปรุงได้โดยการปรับปรุงวัตถุประสงค์และนโยบายการวิเคราะห์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ การให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจ การวางแผนและคาดคะเนปัญหาล่วงหน้า และการมีเวลาเพียงพอ

วัตถุประสงค์

- เมื่อศึกษาตอนที่ 5.6 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
1. บอกลักษณะและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
 2. วิเคราะห์และประเมินการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ
 3. วินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่องที่ 5.6.1

ความนำ

นักบริหารคือนักตัดสินใจ เราได้เห็นตัวอย่างมาแล้วในหน่วยที่ 4 และหน่วยที่ 5 นี้ แต่ละวันนักบริหารจะต้องตัดสินใจ นักบริหารจะต้องเซ็นแฟ้ม ก่อนจะเซ็นจะต้องคิดแล้ววินิจฉัย เรื่องที่ตัดสินใจนั้นอาจจะเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาหรือไม่เป็นปัญหาเลยก็ได้ อาจจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำ สิ่งการได้ทันที เพราะเกิดขึ้นเสมอ มีตัวอย่างหรือแนวทางตัดสินใจได้ชัดเจน บางเรื่องอาจจะเป็นเรื่องใหม่ไม่เคยเกิดขึ้นเลย ต้องใช้เวลาในการวินิจฉัยสั่งการ เรื่องต่างๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องบริหารจะต้องรับผิดชอบพิจารณาตัดสินใจและสั่งการตามที่เหมาะสม นักบริหารจึงเป็นนักตัดสินใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เช่นเดียวกับการแก้ปัญหา เราสามารถจำแนกการตัดสินใจตามงานทั้ง 5 ประเภทที่ได้ศึกษามาแล้ว คือ-

- (1) งานวิชาการ
- (2) งานบุคคล
- (3) งานธุรการและการเงิน
- (4) งานกิจการนักเรียน
- (5) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

งานทั้ง 5 ประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี จึงจะสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง นอกจากความรู้เกี่ยวกับงานที่จะต้องตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและกระบวนการตัดสินใจดังมีในเรื่องต่อไปนี้

เรื่องที่ 5.6.2

ประเภทการตัดสินใจ

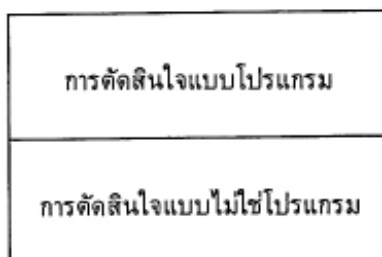
เราได้จำแนกการตัดสินใจโดยยึดงานเป็นเกณฑ์ ดังได้จำแนกตามภารกิจการบริหารทั้ง 5 ประเภทแล้ว เราอาจจำแนกการตัดสินใจโดยพิจารณาลักษณะความยากง่ายของการตัดสินใจหรือพิจารณาจากระดับของการตัดสินใจในองค์การได้ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบโปรแกรมและไม่ใช้แบบโปรแกรม (Programmed and Non-programmed decisions)

หากจะจำแนกการตัดสินใจตามประเภทของความยากง่ายของการตัดสินใจแล้ว ก็จะได้การตัดสินใจสองประเภทด้วยกันคือ แบบโปรแกรมและไม่ใช้แบบโปรแกรม ไชมอน (Herbert Simon)¹ เป็นคนให้ความแตกต่างของการตัดสินใจทั้ง 2 ประเภทนี้

การตัดสินใจแบบโปรแกรม เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำเกิดขึ้นเสมอซ้ำกับการตัดสินใจครั้งก่อนๆ ปัญหาไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีกฎเกณฑ์แน่นอน ตัดสินใจได้ง่าย

เหมือนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ใส่ตัวป้อน คือเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเข้าไปก็จะได้ผลผลิต (output) คือผลการตัดสินใจออกมา



การตัดสินใจแบบไม่ใช่โปรแกรมเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่เกิดขึ้นบ่อยไม่มีตัวอย่างให้ดู มีผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนในการตัดสินใจ

ในโรงเรียนเราจะพบการตัดสินใจทั้งสองแบบเสมอ การอนุมัติให้ลาป่วย ลากิจเป็นการตัดสินใจแบบโปรแกรม เกิดขึ้นบ่อย ๆ มีเกณฑ์ในการพิจารณา การอนุมัติเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ก็เช่นเดียวกัน มีระเบียบให้ถือปฏิบัติเป็นประจำ เมื่อเป็นไปตามระเบียบก็อนุมัติได้ เรื่องเหล่านี้เป็นการตัดสินใจแบบโปรแกรมทั้งสิ้น

ในทางตรงกันข้ามมีการตัดสินใจเป็นจำนวนมากที่ผู้บริหารไม่เคยพบเห็นมาก่อน เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน เช่นการทำแผนพัฒนาโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในเรื่องที่ 4.1.1 เป็นต้น

2. การตัดสินใจจำแนกตามระดับขององค์การ

โดยทั่วไปในองค์การจะมีระดับการตัดสินใจอยู่ 3 ระดับคือ (1) ระดับนโยบาย (2) ระดับจัดการ (3) ระดับปฏิบัติการ ในการจำแนกประเภทของการตัดสินใจนั้น เราจึงอาจจำแนกการตัดสินใจเป็น 3 ประเภทคือ

- (1) การตัดสินใจเชิงนโยบาย (policy decisions)
- (2) การตัดสินใจเชิงจัดการ (managerial decisions)
- (3) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (operational decisions)

การตัดสินใจเชิงนโยบาย เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของหน่วยงาน เช่น การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในแผนพัฒนาประเทศฉบับที่ 5 (2525-2529) การพัฒนาหลักสูตร และการสอนในโรงเรียน เป็นต้น ตามปกติการตัดสินใจเชิงนโยบายจะเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญอยู่ 2 เรื่อง คือ

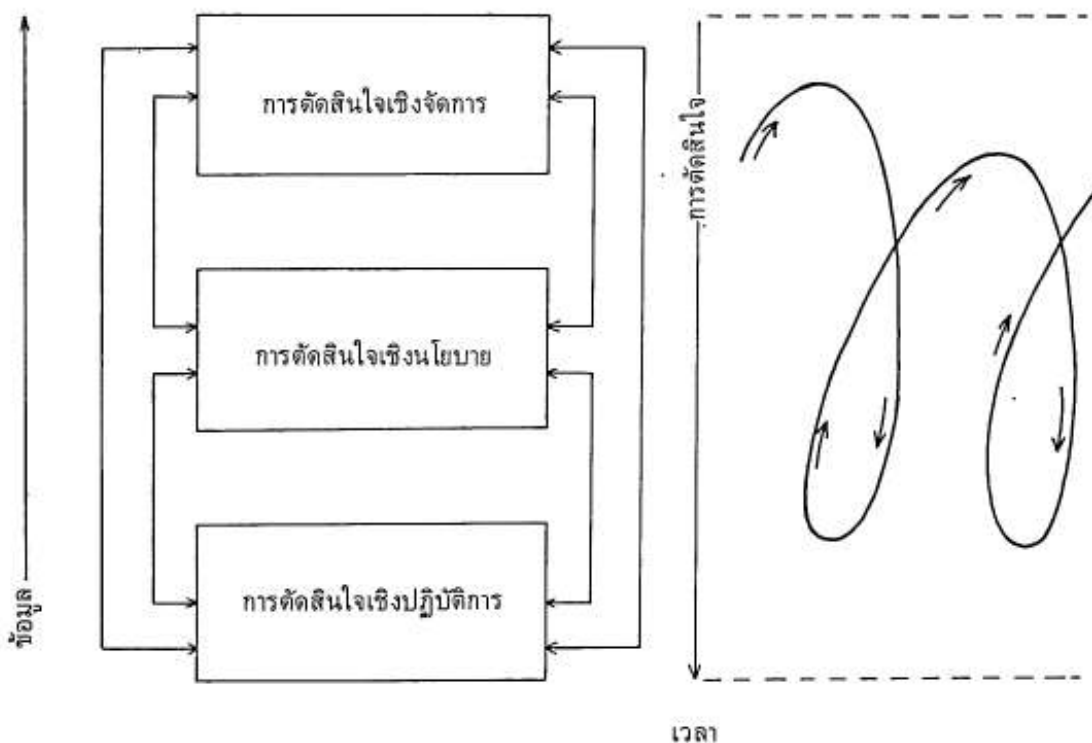
- (ก) วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน
- (ข) นโยบายหรือกรรมวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

(2) การตัดสินใจเชิงจัดการ หมายถึงการตัดสินใจในขอบเขตของวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้เพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจเชิงจัดการเป็นการตัดสินใจเกี่ยว

กับการชี้แจงการอำนวยความสะดวก การจัดการ การควบคุมดูแลการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการตัดสินใจเพื่อสนองตอบนโยบาย ตัวอย่าง โรงเรียนจะมีโครงการอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนหรือไม่ เป็นเรื่องของนโยบาย การตัดสินใจว่าจะมีหรือไม่เป็นการตัดสินใจเชิงนโยบาย แต่เมื่อนโยบายกำหนดว่ามีแล้วต่อไปจะดำเนินการอย่างไรจึงจะมีอาหารกลางวัน เป็นเรื่องของ การตัดสินใจเชิงจัดการ

(3) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจ การตัดสินใจแบบนี้มีอยู่ในทุกระดับขององค์การ ครูตัดสินใจเลือกอุปกรณ์การสอน ภาวโรงตัดสินใจทำความสะอาดห้อง ก. ก่อนห้อง ข. เป็นต้น สำหรับผู้บริหารนั้น การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ส่วนมากจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเสมอวิจิตรง่าย

การตัดสินใจทั้ง 3 ประเภทนี้เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันดังปรากฏในแผนภูมิ การตัดสินใจระดับสูงกระทบต่อการตัดสินใจระดับล่าง และเช่นเดียวกัน การตัดสินใจระดับล่างก็มีผลต่อการตัดสินใจระดับสูง นอกจากนั้นความสัมพันธ์นี้ยังเป็นความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันด้วย คือ ต่อเนื่องกันจากเวลาที่ตัดสินใจไปสู่เวลาในอนาคต



เรื่องที่ 5.6.3

โอกาสในการตัดสินใจ

ผู้บริหารจะตัดสินใจโอกาสใด ผู้บริหารบางคนตัดสินใจก่อนโอกาสอันควร และบางคนในโอกาสอันควรก็ไม่ตัดสินใจ เรื่องโอกาสในการตัดสินใจนี้ บาร์นาร์ด² (Chester Barnard) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า โอกาสในการตัดสินใจนั้นมีอยู่ 3 โอกาสคือ (1) การวินิจฉัยสั่งการจากผู้บังคับบัญชาาระดับสูง (2) การร้องเรียนและเสนอจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (3) จากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง

จากแนวคิดข้างต้น นักวิชาการจึงนำเสนอโอกาสในการตัดสินใจ (occasions for decisions) ออกเป็น 3 โอกาสด้วยกันคือ³

(1) การตัดสินใจเมื่อได้รับการวินิจฉัยสั่งการจากเบื้องบน (Intermediary decisions) เป็นการตัดสินใจเมื่อได้รับคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บังคับบัญชาาระดับสูง

(2) การตัดสินใจเมื่อได้รับการเสนอหรือร้องเรียนจากข้างล่าง (Appellate decisions) เป็นการตัดสินใจสั่งการเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสนอมา เรื่องที่เสนอมาอาจจะเป็นเรื่องร้องเรียน หรือเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการไปแล้ว แต่ไม่แจ้งชัด ต้องมีการทบทวนหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง

(3) การตัดสินใจริเริ่มเสริมสร้าง (Creative decisions) เป็นการตัดสินใจที่ริเริ่มจากผู้บริหารเอง เมื่อผู้บริหารต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารก็อาจตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานมาก

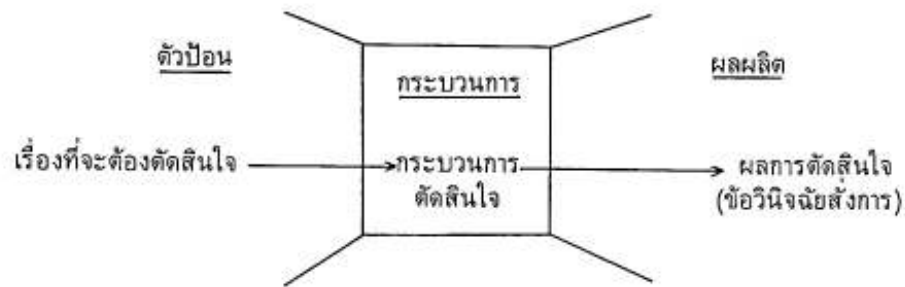
ข้อที่น่าคิดสำหรับประเภทของการตัดสินใจเมื่อจำแนกตามโอกาสก็คือว่า เมื่อใดที่ผู้บริหารมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจจากการร้องเรียนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (appellate decisions) มากเมื่อนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานภาพที่ไม่ปกติ คือมีปัญหาเกิดขึ้น เมื่อใดที่การตัดสินใจประเภทนี้มีจำนวนน้อย เมื่อนั้นองค์กรก็จะอยู่ในสถานภาพปกติ การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

เรื่องที่ 5.6.4

กระบวนการตัดสินใจ

นักศึกษาได้เคยศึกษามาแล้วว่า ขั้นตอนในการแก้ปัญหา ขั้นตอนในการวางแผนและขั้นตอนในการตัดสินใจลักษณะคล้ายกันมาก เพราะขั้นตอนเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เหมือนกันคือการแก้ปัญหาหรือการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น ขอให้นักศึกษาทบทวนเรื่องที่ 3.1.2 ของหน่วยที่ 3 ในชุดวิชานี้เพื่อให้เข้าใจดีขึ้น

เราสามารถมองกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบเช่นเดียวกับการแก้ปัญหา กล่าวคือ ระบบการตัดสินใจมีตัวป้อนกระบวนการและผลผลิต



จากแผนภูมินี้จะเห็นว่า ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจก็คือ ข้อวินิจฉัยสั่งการ (decisions) ของผู้บริหาร เรื่องต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแฟ้มเป็นตัวป้อนสู่การตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารอ่านเรื่องจากแฟ้มแล้วอาจจะตัดสินใจได้ทันที อาจจะหาข้อมูลเพิ่มเติม หรืออาจจะปรึกษาหารือผู้ที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

ขอให้ศึกษาย้อนไปดูเรื่องที่ 4.1.1 ในหน่วยที่ 4 เป็นตัวอย่าง เรื่องนี้ตามบันทึกเสนอของผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ มีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจอยู่ 4 เรื่องด้วยกันคือ

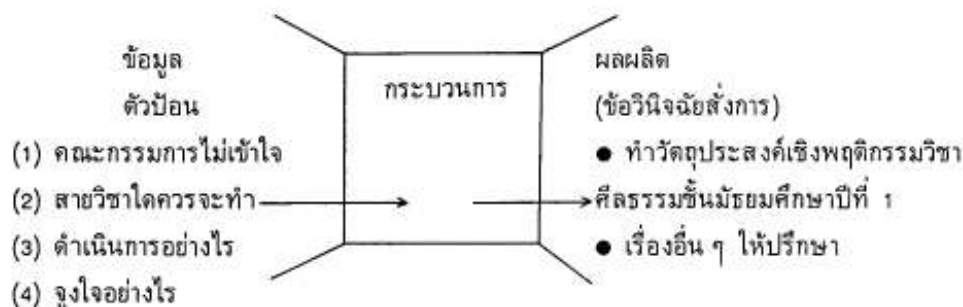
- (1) ทำอย่างไรคณะกรรมการจึงจะเข้าใจความหมายของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- (2) รายวิชาใดควรจะทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- (3) มีวิธีการดำเนินการอย่างไรจึงจะได้วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของรายวิชานั้น ๆ
- (4) มีวิธีจูงใจอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ

จากบันทึกสั้น ๆ นี้จะเห็นว่า มีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจสำคัญ ๆ ทั้งนั้นเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้เป็นข้อมูลตัวป้อนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร

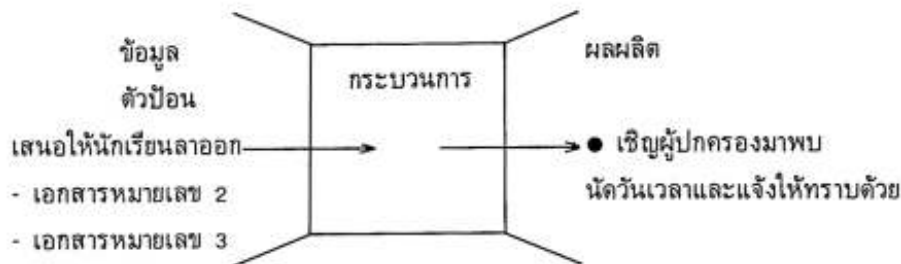
ผลผลิต (output) ของการตัดสินใจก็คือข้อวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งนักศึกษาได้ฝึกวินิจฉัยเองมาแล้ว และได้ศึกษาข้อวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ ข้อวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ 5.1.1 คือ

- ให้จัดทำวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมวิชาศีลธรรมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ก่อน
- เรื่องอื่น ๆ ปรึกษาผมโดยตรง

จากเรื่องที่ 4.1.1 และการวินิจฉัยสั่งการที่นำมาให้นักศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องที่ 5.1.1 เราสามารถเขียนแผนภูมิในเชิงระบบดังนี้



เรื่องวินิจฉัยสิ่งการอื่น ๆ ก็เช่นกัน เราสามารถแยกข้อมูลตัวป้อน (input data) และ ผลผลิตการตัดสินใจ (output) ได้ขอยกตัวอย่างอีกเรื่อง คือ เรื่องที่ 4.4.2 และข้อวินิจฉัยที่ 5.4.2



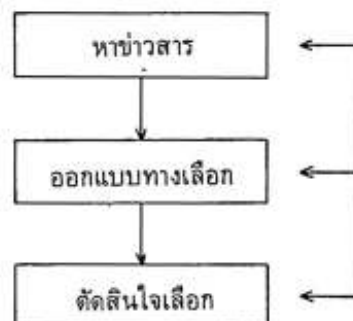
ขอให้สังเกตว่าในเรื่องนี้มีข้อมูลตัวป้อนมากกว่าปกติ คือมีเอกสารประกอบสองฉบับ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร แต่ก็มีข้อที่น่าสังเกตก็คือว่า ผู้บริหารไม่ตัดสินใจตามเสนอ แต่ตัดสินใจหาข้อมูล เพิ่มเติมเพื่อตัดสินใจต่อไป ผลการตัดสินใจจึงออกมาว่าให้ผู้ปกครองมาพบโดยแจ้งวัน เวลาให้ทราบ

เราได้พิจารณาเรื่องตัวป้อนและผลผลิตแล้ว ขอให้หันมาพิจารณาเรื่องกระบวนการตัดสินใจว่ามีขั้นตอนอย่างไร

กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยหลายขั้นตอนเช่นเดียวกับขั้นตอนในการแก้ปัญหา นักวิชาการอาจจะแบ่งขั้นตอนแตกต่างกัน มากบ้างน้อยบ้างตามความคิดเห็นและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันโดยทั่วไป

ขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจมีอยู่ 3 ขั้นตอนคือ⁴

- (1) หาข่าวสาร (Intelligence)
- (2) ออกแบบทางเลือก (design)
- (3) ตัดสินใจเลือก (choice)



ขั้นตอนการหาข่าวสารเป็นขั้นตอนแรกผู้ตัดสินใจจะเสาะหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา จากกรณีของ นายกมลพล ในเรื่องที่ 4.4.2 จะเห็นว่าผู้บริหารตัดสินใจเชิญผู้ปกครองมาพบคาดว่าคงจะขอข้อมูลและขอปรึกษา

ขั้นตอนการหาข่าวสารเป็นขั้นตอนแรกผู้ตัดสินใจจะเสาะหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา จากกรณีของ นายกุมพล ในเรื่องที่ 4.4.2 จะเห็นว่าผู้บริหารจัดสนใจเชิงผู้ปกครองมาพบคาดคิดว่าคงจะขอข้อมูลและขอปรึกษา

ขั้นตอนที่สองก็คือ ออกแบบทางเลือก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วผู้บริหารจะพิจารณาหาทางเลือกว่ามีทางเลือกอะไรบ้าง มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ในกรณีของนายกุมพล ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทางเลือกให้ออก หรือไม่ให้ออกหรือทางเลือกอย่างอื่น เช่นไม่ให้ออกโดยมีเงื่อนไขตามที่ตกลงกับผู้ปกครอง เป็นต้น

เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการตัดสินใจดียิ่งขึ้น ขอให้อ่านขั้นตอนการตัดสินใจ จากหนังสือ พฤติกรรมการตัดสินใจ ของวุฒิชัย จ้านงค์ ซึ่งคัดมาประกอบเรื่องนี้.-

คัดจาก วุฒิชัย จ้านงค์ พฤติกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพฯ : บารมี การพิมพ์ 2523) หน้า 4-7 ขั้นตอนของการตัดสินใจ (Steps in Decision Making)

เราได้กล่าวไว้ในตอนก่อนนี้แล้วว่า ธรรมชาติของการตัดสินใจนั้น ตามความหมายของ Herbert A. Simon เป็นลำดับขั้นตอน 3 ประการใน อันที่จะเลือกทางใดทางหนึ่งขึ้นมา และก็ในความเข้าใจทั่ว ๆ ไปก็มักจะ คิดว่าลำดับขั้นตอนนี้เองที่เป็นเรื่องราวทั้งหมดของการตัดสินใจ แล้วก็ อาจจะคิดต่อไปอีกว่าไม่ว่าจะตัดสินใจเรื่องอะไร จะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม ผู้ที่จะทำการตัดสินใจซึ่งต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ของการตัดสินใจจาก กระบวนการขั้นตอนซึ่ง Simon เสนอว่ามี 3 ประเภทนั้น ก็ดูเหมือนว่า เป็นแนวความคิดที่มีมาตั้งแต่สมัยของ Frederic W. Taylor เกี่ยวกับการจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ หรือ Scientific Management ว่าจริง ๆ แล้วขั้นตอนที่ Taylor เสนอออกมานั้นเป็นขั้นตอนของการแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งแน่นอนว่ากระบวนการตัดสินใจจะใช้กระบวนการ ขั้นตอนในการแก้ปัญหาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอยู่เสมอ โดยปกติแล้วขั้นตอน ต่าง ๆ นั้นอาจแบ่งออกมาได้อย่างน้อยที่สุด 4-5 ขั้นตอน ทั้งนี้สุดแล้ว แต่ผู้ที่แบ่งขั้นตอนนั้นจะแบ่งได้มากน้อยสักประการใด เพราะในบางกรณี อาจจะแบ่งถึง 8-9 ขั้นตอนก็เป็นได้ แต่ขั้นตอนเบื้องต้นก็เป็นไปตาม ที่ Simon ได้เสนออยู่ที่ขั้นตอน 3 ประเภทนั่นเอง

การแยกแยะตัวปัญหา (Problem Identification)

ในประการแรก อาจจะเรียกว่าการค้นหาข้อเท็จจริงในตัวปัญหา ออกมาให้ได้ตามแนวความคิดของ Taylor กล่าวว่าการแก้ปัญหานั้น ซึ่งดูเหมือนว่าในความคิดของไทย ๆ เราก็มักมีความคิดเหมือนกันอย่างที่ว่า เมื่อเราได้รู้ตัวปัญหาที่แท้จริงก็เท่ากับว่าเราแก้ปัญหาได้ครึ่งหนึ่งแล้ว ซึ่ง หมายถึงว่า ในหลายกรณีผู้ที่แก้ปัญหาไม่ทราบถึงตัวปัญหาที่แน่นอน

เพราะฉะนั้น ก็อาจจะดำเนินการแก้ปัญหาทุกอย่างโดยไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงก็เป็นได้

ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้นจึงเป็นเรื่องของการสร้างความแน่ใจมั่นใจโดยการค้นหา ทำความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ที่เรากล่าวว่าเป็นเรื่องของการแยกแยะตัวปัญหาออกมาแน่ชัดหรือตัวปัญหาที่แน่นอนที่แท้จริงนั้นก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรกเมื่อผู้ทำการตัดสินใจหรือผู้จัดการ โดยทั่วไปมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในของผู้จัดการว่าได้มีปรากฏการณ์บางสิ่งบางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด หมายถึงว่าได้มีตัวปัญหาทั่วไปแล้ว ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะเรียกร้องความสนใจหรือความตั้งใจในอันที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น แต่ความตั้งใจที่แท้จริงเป็นเรื่องของการวิเคราะห์ซึ่งตามแนวความคิดข้อเสนอของ Charles H. Kepner and Benjamin B. Tregoe (1965) ก็ได้เสนอว่า การตัดสินใจนั้นอยู่ที่การแยกแยะตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้นั่นเอง

การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (Information Search)

ในขั้นที่สองของขั้นตอนของการตัดสินใจก็เป็นเรื่องของข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหา ซึ่งตรงกับกิจกรรมที่ Simon เสนอว่าเป็นกิจกรรมทางด้านเซอว์นีย์ปัญหา คือในปัญหาต่าง ๆ นั้น เราทราบได้แน่นอนว่าการที่จะเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นมาจำเป็นจะต้องมีสาเหตุ เพราะฉะนั้น การเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือการเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดตัวปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็เป็นได้ ความสามารถที่จะหาข่าวสารข้อมูลที่ครอบคลุมมากที่สุด หรือที่กล่าวว่าเป็นข่าวสารที่สมบูรณ์ (complete information) นั้น อาจจะเป็นไปได้ แต่ในข้อเสนอในขั้นตอนการตัดสินใจประการที่สองนี้เป็นเรื่องของการเสาะหาตัวข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้การเสาะหาข่าวสารควรจะเป็นไปตามแนวความคิดที่ว่าข่าวสารที่สรรหานั้นจำเป็นจะต้องมีความเกี่ยวข้องและจำเป็นกับตัวปัญหา ตลอดจนมีความเพียงพอในการแก้ปัญหานั้น (relevant, necessary and sufficient information) ซึ่งการเสาะแสวงหาที่ทำได้ในปัจจุบันนี้อาจทำได้ละเอียดลึกซึ้งขึ้นด้วยความช่วยเหลือของเครื่องจักรกลบางชนิดที่มีความรวดเร็ว และสามารถที่จะดำเนินการข้อมูลเพื่อค้นหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้ถูกต้องแน่นอนมากยิ่งขึ้น

การประเมินค่าข่าวสาร (Evaluation of Information)

ในบรรดาข่าวสารที่เสาะแสวงหานั้น เราก็ต้องยอมรับความจริงประการหนึ่งว่า มิได้หมายความว่าข่าวสารทุกชนิดที่หามาขึ้นเกี่ยวข้อง

ข้องกับตัวปัญหาและมีคุณค่ากับตัวปัญหานั้นอย่างแท้จริงเสมอไป ทั้ง ๆ ที่ขณะที่การเสาะหา ก็ได้ตั้งใจเช่นกันเพราะฉะนั้น ก็จำเป็นต้องมีการประเมินค่าว่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ ซึ่งจะมีการเสาะหาข่าวสารเพิ่มเติมหลังจากประเมินค่าข่าวสารแล้วว่าไม่เพียงพอหรือไม่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร หรือจำเป็นต้องตัดข่าวสารบางอย่างออกไป ถ้าเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาที่จะทำการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจนั้น

การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternatives)

ในขั้นนี้เองที่โดยทั่ว ๆ ไปมักจะเห็นว่า ในขั้นสำคัญมากของการตัดสินใจคือการกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แต่เราได้กล่าวแล้วว่าในกระบวนการตัดสินใจตามขั้นตอนนั้น การกำหนดทางเลือกหรือเลือกทางเลือกใดนั้น เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้ในหลาย ๆ วิธี จริงอยู่ถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้ แต่ก็จำเป็นต้องยอมรับความจริงว่า ในบรรดาทางเลือกที่กำหนดออกมานั้นจะยังไม่สมบูรณ์ เพราะเหตุว่าข่าวสารที่ได้มานั้นไม่สมบูรณ์นั่นเอง ในการกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางนั้น ทางเลือกทุกทางอาจจะช่วยเราแก้ปัญหา แต่อาจจะมีผลสำคัญหรือจำเป็นตลอดจนความเหมาะสมในหลาย ๆ ระดับด้วยกัน คือทางเลือกแต่ละทางอาจช่วยให้แก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่าง ๆ กัน เพราะฉะนั้น ความจำเป็นอย่างหนึ่งก็คือ การกำหนดทางเลือกที่ลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกในขั้นต่อไป

การเลือกทางเลือก (Selection of Alternative)

เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหาแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง ความจริงแล้วขั้นนี้ก็เพียงอีกขั้นหนึ่งที่อยู่ในขั้นตอนของการตัดสินใจ ซึ่งยังไม่สามารถที่จะกล่าวได้ว่าสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจ เพราะเหตุว่าจำเป็นต้องมีขั้นตอนอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งอย่างน้อยก็จะสร้างความสมบูรณ์ให้กับการตัดสินใจตามขั้นตอนเหล่านี้ได้

การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement of Decision)

เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกขึ้นมาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือกนั้นเราจะทราบได้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจนั้น หมายถึง

ว่าสามารถที่จะแก้ปัญหาที่ได้แยกแยะออกมาได้ตามขั้นตอนแรกได้หรือไม่ ซึ่งในหลายกรณีมีการสอดแทรกขั้นตอนออกมาว่าเมื่อเริ่มปฏิบัติการตามผลของการตัดสินใจนั้นแล้ว จะมีวิธีการประเมินผลของการตัดสินใจได้อย่างไรในการที่จะตรวจสอบว่าผลของการตัดสินใจที่ได้ถูกปฏิบัติว่าเหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่ต้องการจะแก้หรือไม่

อย่างไรก็ตาม ทั้งหมดนั้นเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจที่จำเป็นต้องมี ดังที่กล่าวแล้วว่าโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม เพื่อที่ว่าจะได้ดำเนินการตั้งแต่เกิดความรู้สึกในตัวปัญหาตลอดจนการปฏิบัติการแก้ปัญหานั้นตามผลของการตัดสินใจ คือการเลือกทางเลือกนั่นเอง และในหลายกรณีอาจจะมีการแบ่งขั้นตอนละเอียดย่อยไปกว่านี้ก็ไม่ได้ (Alexis and Wilson, 1967; Moore and Thomas, 1976)

เรื่องที่ 5.6.5

ประสิทธิผลของการตัดสินใจ

ประสิทธิผลของการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจที่บรรลุผล กล่าวคือเมื่อตัดสินใจไปแล้วมีการปฏิบัติตาม การปฏิบัตินั้นได้ผลตามที่คาดหวังและผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน

ประสิทธิผลของการตัดสินใจ (Effective decision) เป็นผลมาจาก (1) คุณภาพ (Quality) หรือความมีเหตุมีผล (Objective nature) ของการตัดสินใจ และ (2) การยอมรับ (Acceptability) หรือความยินดีที่จะปฏิบัติตามของผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานนั้น ๆ เราอาจจะเขียนเป็นสูตรว่า⁵

$$\begin{aligned} \text{ED} &= \text{Q} \times \text{A} \\ \text{ประสิทธิผลของการตัดสินใจ} &= \text{คุณภาพ} \times \text{การยอมรับ} \end{aligned}$$

เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารควรพิจารณาผลผลิตของการตัดสินใจตามเกณฑ์ดังนี้

- (1) สอดคล้องวัตถุประสงค์และนโยบาย
- (2) ชัดเจน
- (3) ปฏิบัติได้
- (4) มีเหตุผล
- (5) สามารถบอกผลที่คาดหวังจากการตัดสินใจ
- (6) มีกำหนดเวลาในการดำเนินการ
- (7) สามารถบอกเงื่อนไขและข้อจำกัด

- (8) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- (9) มีการคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในทางลบ
- (10) สามารถบอกเกณฑ์การประเมินว่าการตัดสินใจนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
- (11) มีวิธีการติดตามผลการตัดสินใจ

เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นเกณฑ์สำหรับประเมินผลิตผล (output) ของการตัดสินใจ ผู้บริหารสามารถใช้เกณฑ์ดังกล่าวประเมินข้อวินิจฉัยสั่งการของตนว่า มีประสิทธิผล หรือไม่เพียงใด ถ้ามีลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์ มากที่สุด ก็มี โอกาสบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด

เกี่ยวกับกระบวนการ (process) ของการตัดสินใจ ผู้บริหารมีบทบาทมากในการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจสามารถทำได้ ดังนี้

(1) การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องสนองตอบนโยบายทางการศึกษาและนโยบายของโรงเรียน วัตถุประสงค์และนโยบายที่ดีจะต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเสมอให้เหมาะสมกับสภาพของสังคม

(2) การตัดสินใจควรผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ปัญหา พิจารณาทางเลือกประเมินทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

(3) ให้การศึกษาอบรมแก่ผู้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจ การศึกษาอบรมอาจจะทำได้ทั้งด้านสาระและกระบวนการ เช่น จัดอบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่ตนเองสอนดีขึ้น หรือจัดให้มีการฝึกอบรมเน้นกระบวนการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจ ร่วมกันการแก้ปัญหา ร่วมกัน เป็นต้น

(4) การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ควรจะเป็นการตัดสินใจที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้ามากกว่าการคิดตัดสินใจเป็นวัตถุประสงค์หรือการแก้ปัญหาในอดีต

(5) ประสิทธิภาพของการตัดสินใจจะเกิดขึ้น ถ้าหากว่ามีเวลาเพียงพอในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ

กิจกรรม 5.6.1-5.6.5

1. ขอให้นักศึกษาพิจารณาการวินิจฉัยสั่งการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในหน่วยที่ 5 แล้ววิเคราะห์ว่า ข้อมูลตัวป้อน (data input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ของการตัดสินใจ เรื่องนั้น ๆ คืออะไร โปรดประเมินเท่าที่ข้อมูลปรากฏว่า การวินิจฉัยสั่งการดังกล่าวมีประสิทธิผลหรือคาดว่าจะมีประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด

2. ขอให้นักศึกษาสัมภาษณ์ ผู้บริหารไม่น้อยกว่า 20 คน ตามแบบสอบถามในหน้าถัดไปนี้ ขอให้วิเคราะห์ว่า

- 2.1 ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องอะไรมากที่สุด
- 2.2 ตัดสินใจประเภทใดมากที่สุด

- 2.3 ตัดสินใจในโอกาสใดมากที่สุด
 - 2.4 การตัดสินใจผ่านขั้นตอนต่าง ๆ หรือไม่
 - 2.5 การตัดสินใจมีประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด
- ขอให้เขียนรายงานประมาณ 10 หน้ากระดาษ

คำแนะนำในการสัมภาษณ์

ข้อ 1 ขอให้ศึกษาดำเนินการนำดังนี้ “ในอาทิตย์ที่ผ่านมา ขอให้ท่านนึกถึงเรื่องที่วินิจฉัยสั่งการที่สำคัญที่สุด 1 เรื่องจะสั่งการโดยปากเปล่าก็ได้ หรือบันทึกไว้ก็ได้ โปรดบรรยายว่าตัดสินใจเรื่องอะไร มีความเป็นมาอย่างไร

นักศึกษานับถือคำสัมภาษณ์ ส่วนการจำแนกว่าเป็นงานอะไรงานวิชาการหรืองานบุคคล ขอให้นักศึกษาทำเอง

ข้อ 2 พยายามถามผู้บริหารว่าการตัดสินใจเรื่องนั้น เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ หรือไม่ ตัดสินใจเรื่องนั้น เสมอ ๆ หรือไม่ ตัดสินใจเป็นประจำหรือไม่ แล้วนักศึกษาคัดสินใจเองว่าเป็นแบบโปรแกรม หรือไม่ใช้โปรแกรม

- ข้อ 3 ขอให้ถามผู้บริหารโดยตรง
- ข้อ 4 ขอให้ถามผู้บริหารโดยตรง
- ข้อ 5 ขอให้ถามผู้บริหารโดยตรง

คำแนะนำในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์แต่ละข้อ อาจจะได้ทำได้โดยการหาร้อยละ หรือค่าเฉลี่ย ตามแต่ลักษณะของข้อมูลขอให้ใช้ความรู้จากชุดวิชาสถิติ วิจัย และประเมินผล ซึ่งเรียนมาแล้ว

แบบสอบถามการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร

1. เรื่องที่ตัดสินใจในสัปดาห์ที่แล้ว

- งานวิชาการ งานบุคคล
- งานธุรการและการเงิน
- งานกิจกรรมนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน

2. การตัดสินใจเรื่องนี้ เป็นประเภท

- แบบโปรแกรม
- ไม่ใช่แบบโปรแกรม

3. การตัดสินใจเรื่องนี้เกิดขึ้น

- ผู้บริหารริเริ่มเอง
- ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
- ได้รับการเสนอจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4. ในการตัดสินใจเรื่องนี้ ท่านพิจารณา โดยได้ทำขั้นตอนต่อไปนี้หรือไม่

- 4.1 หาข้อมูล ทำ ไม่ทำ
- 4.2 ออกแบบทางเลือก ทำ ไม่ทำ
- 4.3 ตัดสินใจเลือก ทำ ไม่ทำ

5. โปรดประเมินการตัดสินใจของท่านตามเกณฑ์ต่อไปนี้ว่าเป็นจริงสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด

เกณฑ์	ระดับ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. สอดคล้องวัตถุประสงค์					
2. ชัดเจน					
3. ปฏิบัติได้					
4. มีเหตุมีผล					
5. บอกความคาดหวังไว้ชัดเจน					
6. มีกำหนดเวลาปฏิบัติงาน					
7. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ					
8. มีเกณฑ์ประเมินความสำเร็จ					

เช้งอรรด

1. Herbert A. Simon *The Shape of Automation for Men and Management* (New York : Harper and Row, 1966), P. 58
2. Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938), P. 190
3. Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory* (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1959) P. 98
4. Herbert A. Simon, *op.cit.*, P. 53
5. Lynne L. Senniny, *Collective Decision Making in Organizations* (California : Operation Pep, 1970) P. 56