

เทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารยุคดิจิทัล

DECISION-MAKING TECHNIQUES FOR DIGITAL ERA ADMINISTRATORS

ขวัญทิพย์ เดชมดุง¹, สาธร ทรัพย์รวงทอง², กัญญาณธรณ์ เจริญพร³Kwantip Dejphadung¹, Satorn Subruangthong², Kanyaporn Charernporn³

Corresponding Author E-mail: kwantip.d@nsru.ac.th

Received: Dec 21, 2024; Revised: Feb 03, 2025; Accepted: Apr 21, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์ และนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อเลือกเส้นทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดจากตัวเลือกต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะการตัดสินใจถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหาร และเป็นหนทางสู่เป้าหมายที่เราตั้งไว้ เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและในกระบวนการทำงาน และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล ซึ่งมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการตัดสินใจที่สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้ การใช้เทคนิคการตัดสินใจที่เหมาะสมจะช่วยให้การจัดการมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

คำสำคัญ : การตัดสินใจ, ผู้บริหาร, ยุคดิจิทัล

¹ นักศึกษาลัทธิศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์¹ Student in Doctor of Education Degree, Educational Administration, Nakhon Sawan Rajabhat University² อาจารย์ที่ปรึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์² Advisor, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University³ อาจารย์คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์³ Lecturer in Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

Abstract

This academic article aims to study the decision-making techniques of executives in the digital age. The decision-making of executives in the digital age is a process of thinking, analyzing, and applying knowledge, skills, and experiences to select the best and most appropriate path from various options to achieve the organization's goals. It is very important in the current situation because decision-making is the heart of operations. It is a tool to measure the differences between executives and is a path to our set goals. It is a strategy for solving problems that exist in almost every step and in the work process, and it is important to the success of the organization. Therefore, decision-making is an important process for executives in the digital age, which plays a role in the success of the organization and effective management. Executives must develop decision-making skills that can cope with complexity and uncertainty. Using appropriate decision-making techniques will help make management effective and lead to the successful organization.

Keywords: Decision-Making, Administrator, Digital Era

บทนำ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น มักจะมีผู้บริหารเป็นหัวเรือในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่เชื่อมโยงไปด้วยศักยภาพในการบริหารงานและบริหารคนได้อย่างดีเยี่ยมไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหารในอดีตอาจต้องเชี่ยวชาญในการใช้อำนาจสั่งการ บริหารคนให้อยู่ในระบบ ระเบียบ ตลอดจนควบคุมการทำงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ให้มีความสม่ำเสมอและเกิดผลลัพธ์ที่ดีให้มากที่สุด แต่สำหรับผู้บริหารในยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคดิจิทัล เมื่อทั่วทั้งโลกหลอมรวมกลายเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน เชื่อมโยงต่อกันได้รวดเร็วผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้ระบบการบริหารองค์กรนั้นถูกปรับเปลี่ยนไป การคิด การตัดสินใจของผู้บริหารในยุคดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยหลักในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารในอดีตกับปัจจุบันมีความแตกต่างกันด้วยบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด ความรู้ความสามารถ ทักษะด้านต่างๆ อย่างหลากหลายให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเป็นที่ต้องการขององค์กรหรือสถานศึกษา ผู้บริหารยุคดิจิทัลที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มองให้ทะลุปรุโปร่ง มีทักษะทั้งที่เป็นพรสวรรค์และพรแสวง ทักษะบางอย่างผู้บริหารสามารถฝึกฝนพัฒนาตนเองได้เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารองค์กร ในองค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งด้านเพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา รวมถึงบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความคิดเห็น กระบวนทัศน์ แนวคิดที่แตกต่างกัน และความแตกต่างที่หลากหลายจำเป็นต้องอาศัยทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีมุมมองที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การตัดสินใจ คือ กระบวนการใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ เลือกรส และนำไปสู่การนำแนวทางที่เหมาะสมไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นี่คือการประกอบสำคัญของการจัดการที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ผู้บริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ในทางกลับกัน ทักษะการตัดสินใจที่ไม่ดีหรือข้อผิดพลาดสามารถส่งผลกระทบได้ในทุกระดับ การตัดสินใจใดๆ ก็ตามมีผลกระทบต่อระบบการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่แม่นยำและรอบคอบ ผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรของตนได้ ความสามารถในการตัดสินใจ ต้องมีความสามารถในการประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและทางเลือกต่างๆ อย่างเป็นระบบเพื่อไปสู่ข้อสรุปที่สมเหตุสมผล การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงผลที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน สถานการณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีต้องมาจากความกล้าที่จะเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุด แม้ว่าจะเผชิญกับความเสี่ยงก็ตาม ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจที่ดีต้องสามารถวางแผนเพื่อเป้าหมายในระยะยาว ไม่ใช่แค่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น หาก ผู้บริหารตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้องและได้รับผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการทั้งหมด เช่น การวางแผน การจัดระเบียบ การสั่งการ และการควบคุม มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการตัดสินใจ และการตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การตัดสินใจถือเป็นส่วนสำคัญของงานของผู้บริหารและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ การตัดสินใจที่ดีต้องมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ และต้องมีวิสัยทัศน์ พิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และสามารถนำทางคุณไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน หากคุณไม่ตัดสินใจอย่างรอบคอบ คุณอาจเผชิญกับอุปสรรคที่ส่งผลต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของคุณได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

การตัดสินใจ

การตัดสินใจคือภารกิจหลักที่ผู้บริหารและผู้นำต้องดำเนินการด้วยตนเอง การตัดสินใจถือเป็นกิจกรรมหลักสำหรับผู้บริหารในองค์กรใดๆ ผลลัพธ์จากการตัดสินใจของฝ่ายบริหารจะถูกแปลออกมาเป็นนโยบายและแผนงาน ดังนั้นก่อนถึงการปฏิบัติการครั้งถัดไป “การตัดสินใจ” ถือเป็นทักษะหลักของผู้บริหารทุกคนผู้บริหารที่ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ หมายถึง การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับเวลา โอกาส ความเป็นไปได้และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แน่ใจว่าการบริหารจัดการดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

ความหมายของการตัดสินใจ การตัดสินใจ คือ การกระทำที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องทำ การตัดสินใจเกิดขึ้นได้จากความคิดและการกระทำ นำไปสู่การเลือกหรือการตัดสินใจเลือกหนึ่งทางเลือกจากทางเลือกมากมาย (ทองทิพย์ วิริยะพันธุ์, 2545) การตัดสินใจ คือ การพิจารณาและดำเนินการทางเลือกเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนั้นเราสามารถกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการสร้างทางเลือกสำหรับการกระทำใดๆ จากนั้นจึงพิจารณา ชั่งน้ำหนัก และประเมินผลผลที่ตามมา ให้เลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการนำไปใช้ (ประชุม โรจน์ประสิทธิ์, 2539)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการต่อเนื่องระหว่างความคิด การระบุและพิจารณาทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกเพียงทางเลือกเดียว และดำเนินการตามทางเลือกนั้น

คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารนั้นมีความหรือไม่นั้น ควรพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงาน การนำทางเลือกที่กำหนดไว้แล้วไปปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คุณภาพของการตัดสินใจคือการพิจารณาว่าการตัดสินใจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ่มทุนหรือไม่ มีกำไรหรือไม่ และให้ผลลัพธ์ที่มีค่าหรือไม่ พนักงานมีความสุขกับงานของตนและมีความพึงพอใจกับผลงานและผลงานของตน การตัดสินใจที่มีคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับและเคารพจากทุกสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่มันก็ไม่ใช่เป็นไปไม่ได้ คุณภาพของผู้นำและผู้จัดการที่สามารถตัดสินใจที่ดีจะต้องได้รับการพิจารณาตามหลักการสำคัญและบทบาทที่ควรได้รับการยอมรับ บทบาทหลักสี่ประการหรือมากกว่านั้น ได้แก่

1. บทบาทของผู้ประกอบการ
2. บทบาทของผู้ที่สามารถฟันฝ่าความยากลำบาก
3. บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร
4. บทบาทของผู้เจรจา

ในการตัดสินใจใดๆ ผู้จัดการจะต้องพิจารณาบทบาทสี่ประการเสมอ แนวปฏิบัติ (แนวคิด) สำหรับแต่ละบทบาทมีรายละเอียดด้านล่าง

1. การตัดสินใจในบทบาทของผู้ประกอบการ ในฐานะผู้ประกอบการ ผู้จัดการจะต้องหาวิธีในการหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าใช้จ่ายสูง เพิ่มความสามารถในการดำเนินการ การใช้ประโยชน์จาก "โอกาส" ที่แตกต่างกันและค้นหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหา คุณต้องคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ปรับปรุงการตัดสินใจของผู้ประกอบการคุณต้องคิดอยู่เสมอถึงจุดคุ้มทุน กำไร ความสะดวก และโอกาส ดังนั้นเจ้าของธุรกิจประเภทนี้จึงควรคิดให้รอบคอบก่อนดำเนินการใดๆ

2. การตัดสินใจในบทบาทของการเอาชนะความยากลำบาก ผู้จัดการที่ตระหนักถึงบทบาทนี้ควรพิจารณาการตัดสินใจที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นตั้งแต่แรก เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้ใหญ่เกินกว่าจะแก้ไขได้ นี่จะเป็นรูปลักษณะของสังคมในอนาคตบางครั้ง (และบ่อยครั้ง) ฝ่ายบริหารไม่ควรกลัวที่จะตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงความซับซ้อนทั้งหมด พร้อมกันนี้ก็ไม่เกิดความสูญเสียใดๆ เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย

3. ทรัพยากรการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในบทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร ดังนั้นในการดำเนินการใดๆ จำเป็นต้องมีวิธีการ รูปแบบและเทคนิคในการจัดสรร ส่วนใหญ่คือการผลิตสิ่งที่ยุติธรรมและเป็นที่น่าพอใจสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาและตัดสินใจแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างยุติธรรมตามลักษณะและความจำเป็นของงาน

4. การตัดสินใจในฐานะผู้เจรจา เพื่อเพิ่มผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรที่ฝ่ายบริหารต้องปกป้อง คุณจะต้องรับผิดชอบในการเจรจากับบุคคลต่างๆ เพื่อรักษามลประโยชน์ของคุณให้สำเร็จ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องให้และยอมรับโอกาสของแต่ละสถาบันในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ มันอาจจะไม่ใช่ถนนทางเดียวแต่ก็สามารถเป็นการผสมผสานหลักการหลายๆ อย่างได้ มันทำให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับได้ และสำหรับผู้นำมาเป็นเรื่องน่ายินดีที่ได้เห็นผลลัพธ์ของการตัดสินใจนั้นเกิดขึ้น

กลยุทธ์ในการตัดสินใจ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่อคุณตัดสินใจ คุณควรพิจารณากลยุทธ์ต่างๆ เช่น ในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถตัดสินใจครั้งต่อไปได้

1. ปัญหาคืออะไร
2. มีทางเลือกอื่นอะไรบ้าง
3. ทางเลือกใดดีที่สุด
4. การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของความคิดและการกระทำและเกี่ยวข้องกับกิจกรรม

ในการตัดสินใจทุกครั้ง ผู้จัดการควรใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น

1. ต้องเข้าใจสถานการณ์หรือเงื่อนไขปัญหาและส่วนประกอบของมันอย่างถ่องแท้
2. คุณต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้น ปัญหาจะต้องถูกระบุอย่างชัดเจน
3. ควรมีการสำรวจ วิเคราะห์ และประเมินทางเลือกต่างๆ มากมาย และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถนำไปใช้ได้จริง

4. คุณจะต้องตัดสินใจว่าจะเดินทางไปอย่างไรดีที่สุด

5. การตัดสินใจต้องเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมสำหรับการนำไปปฏิบัติ

หลักการของทฤษฎีหมวดหกใบ

การตัดสินใจด้านคุณภาพต้องมาจากกระบวนการ “คิด” อย่างรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วน ผู้นำธุรกิจยุคใหม่สามารถแนะนำแนวคิด “ทฤษฎีหมวดหกใบ” ของดร.เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน ไปใช้กับกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนาแนวคิด เพื่อหาข้อสรุปก่อนตัดสินใจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้จัดการจำเป็นต้องพิจารณาภาพรวมจากมุมมองที่หลากหลาย และตัดสินใจโดยอาศัยการคิดที่เป็นระบบแต่ยืดหยุ่น เพื่อให้การคิดมีความชาญฉลาด จึงมีการใช้เทคนิคการคิดที่หลากหลาย ทฤษฎีหมวด 6 ใบหมายถึงหมวดที่มีสีต่างกันซึ่งแสดงถึงมุมมองที่แตกต่างกัน

หมวดสีเขียว หมายถึง ข้อเท็จจริง ตัวเลข และข้อมูล สีขาวเป็นสีที่แท้จริง ผู้บริหารที่สวมหมวกขาวจะไม่ถูกโน้มน้าวโดยทัศนคติหรือความคิดเห็นใดๆ และพร้อมที่จะยอมรับข้อมูลหลากหลายประเภทเพื่อวิเคราะห์และสรุปผลตามข้อมูลที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารควรตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลอย่างรอบคอบ

หมวดสีแดง แสดงถึงอารมณ์และความรู้สึกต่อเรื่องราวต่างๆ ในขณะนั้น สีแดงเป็นความรู้สึกเหมือนไฟหรือความร้อน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยไม่มีเหตุผล ผู้จัดการไม่ควรใช้ความรู้สึกและอารมณ์ในการตัดสินใจ เนื่องจากอารมณ์สามารถเปลี่ยนความคิดได้ นั่นเป็นความคิดที่ไม่สมเหตุสมผล ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรสวมหมวกสีแดง ถอดหมวกสีแดงของคุณออกก่อนตัดสินใจใด ๆ

หมวดสีดำ สื่อถึงความระมัดระวัง เช่นเดียวกับชุดคลุมสีดำของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาจะต้องคิดอย่างรอบคอบและหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลวได้ ผู้จัดการใช้หมวกสีดำเพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่พวกเขาทำนั้นเหมาะสมหรือไม่เมื่อพิจารณาจากข้อมูล ประสบการณ์ วัตถุประสงค์ และมโนธรรมของพวกเขา

หมวดสีเหลือง หมายถึง แสงแดด ความหวังและความมองโลกในแง่ดี การกระทำที่เป็นรูปธรรมและเหตุผลในการตัดสินใจ การสำรวจคุณค่าและประโยชน์ของตัวเลือกทั้งหมด

หมวดสีชมพู หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เช่นเดียวกับต้นไม้ที่กำลังเติบโต ผู้จัดการที่ใช้หมวกสีชมพูจะเกิดไอเดียใหม่ๆ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความคิด และเปิดโอกาสสำหรับการพัฒนาและปรับปรุง

หมวกสีน้ำเงิน หมายถึง การควบคุมความคิดทั้งหมดที่เกิดขึ้น รวมถึงการจัดการกระบวนการด้วย ความคิดก็เหมือนภาพทั้งหมดที่ปกคลุมท้องฟ้าหรือทั้งโลก ดังนั้นผู้จัดการที่ใช้หมวกสีน้ำเงินจะต้องอาศัยประสบการณ์และการเรียนรู้เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ แก้ปัญหา และตัดสินใจ

แนวคิดของทฤษฎีหมวก 6 ใบ ได้แก่ การคิดแบบครอบคลุม รอบคอบ หลากหลาย และครอบคลุม เพื่อให้ผู้จัดการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้ ความคิดเช่นนี้ทำให้คิดแบบบูรณาการและเป็นระบบ ลดการคิดที่สับสน และทำให้คุณสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือเรื่องราวได้อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำทฤษฎีหมวกแห่งการคิดทั้ง 6 ใบมาพิจารณาและนำมาใช้ในการตัดสินใจ จะส่งผลให้มีการคิดและการตัดสินใจที่รอบคอบ เจาะลึก และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

ความหมายของการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารในยุคดิจิทัลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทักษะกระบวนการคิด การวิเคราะห์และการสังเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน ในยุคที่ข้อมูลและเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคการตัดสินใจที่เหมาะสมกับบริบทของยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้น นักวิชาการไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) ดังนี้

วิลาวรรณ ศรีมันตศิริพัฒน์ (2560) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการใช้การคิดวิเคราะห์เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการประเมินปัญหาหรือโอกาส ที่เหมาะสมไปใช้กับสถานการณ์เฉพาะหรือการแก้ปัญหา

พัชรินทร์ เพียรสุนทร (2562) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการใช้เหตุผลในการพิจารณาวิเคราะห์ และระบุทางเลือกต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ การตัดสินใจควรปฏิบัติตามกระบวนการที่ละขั้นตอนอย่างรอบคอบเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการควบคุมองค์กร

Chuthamas Deepan (2020) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารคือกระบวนการที่ผู้บริหารพิจารณาและวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ โดยใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐาน เทคนิคและวิธีการของตนเอง ท้ายที่สุดแล้วตัวเลือกที่ดีที่สุดจะถูกเลือก การตัดสินใจครั้งนี้เกิดขึ้นด้วยความคาดหวังว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

วรารณ ต้นแข่ง (2563) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจเชิงบริหารหมายถึงกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลที่ใช้ในการเลือกแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงสถานการณ์ ทรัพยากรที่มีอยู่ และบุคลากร กระบวนการนี้ช่วยให้แน่ใจว่าการดำเนินการต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การตัดสินใจถือเป็นส่วนสำคัญในบทบาทของผู้จัดการเนื่องจากสถานะและอำนาจทางการของพวกเขา ซึ่งรวมถึงบทบาทสำคัญที่หลากหลาย เช่น ผู้ประกอบการ ผู้จัดการด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการทรัพยากร และนักเจรจา

Lovelock และ Wright (1999) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจในเชิงบริหารว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกจากทางเลือกต่างๆ รวบรวมและประเมินข้อมูลที่สำคัญและปัจจัยอื่นๆ และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เราได้กำหนดให้เป็นการกระทำที่กำกับการดำเนินการ และการดำเนินการตัดสินใจ

Zeithaml และ Bitner (2004) ได้กล่าวถึง ความการตัดสินใจในการจัดการว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้กระบวนการทางปัญญาในการเลือกทางเลือกต่างๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ปัญหา

จากแนวคิดที่ได้กล่าวถึงมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการคิด พิจารณาและวิเคราะห์จากความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดจากหลายๆ ทางเลือก ที่ผู้บริหารจะนำไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากความหมายของการตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องที่เป็นพื้นฐานในชีวิตประจำวันจนถึงเรื่องที่มีความสำคัญมาก นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจ ดังนี้

วิลเลียม สตรีมันตะสิริภัทร (2560) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร ว่ามีความสำคัญกับกระบวนการบริหาร (Management process) เนื่องจาก ต้องประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตาม ซึ่งหากขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้ว ยากที่จะทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้

การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องมือวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจารณ์ญาติที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจก็คือมูลค่าเพิ่ม ที่ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่านี่คือความแตกต่างที่เหมาะสมกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์กร ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธีแนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายองค์กรให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้นการหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเองการกำหนดแนวทางวิธีการที่ดีพอที่หลากหลายและสร้างสรรค์ จะนำไปให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นสมองขององค์กร การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมองและระบบประสาทที่ดี ทำให้คนเราประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ ในขณะเดียวกัน ถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์กรที่ดี ก็จะต้องมีสมองและระบบประสาทขององค์กรที่ดีด้วย จึงจะทำให้้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้นที่เฝ้าหาแนวทางแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา เขาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

4. การตัดสินใจเป็นกลยุทธการแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ ปัญหาขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีตและมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้น และยังจะมีปัญหาใหม่ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ ให้มองถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าเกิดขึ้นในอนาคตก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิด ปัญหาเชิงพัฒนาที่เป็นอีกหนึ่งเรื่องซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจ เป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (Scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย

หนึ่งฤทัย มะลิทอง (2560) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ เป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมและอำนวยการ ขบวนการตัดสินใจให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องการความคิดเห็นและการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เป็นตัวชี้ถึงความสามารถของการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นสิ่งสำคัญและเรื่องจำเป็นต่อการบริหารหากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด ย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กรเพราะงานด้านการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่กระจายอยู่ทั่วไปในการบริหารองค์กรและการตัดสินใจช่วยลดความเสี่ยงภัยให้น้อยลง ช่วยให้การบริหารงานต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการเตรียมการสำหรับอนาคต ช่วยให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจมีการยั้งคิดหรือพิจารณาถึงเหตุผล ข้อดี ข้อเสีย และข้อจำกัดของทางเลือกที่มีอยู่แต่ละทาง และช่วยฝึกทักษะสำหรับผู้ที่มีปัญหาของการตัดสินใจอยู่เสมอ

พัชรินทร์ เปียนขุนทด (2562) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหารโรงเรียนที่มีความหมายแท้จริง คือ การตัดสินใจ และการนำการตัดสินใจไปดำเนินการบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่หนึ่ง ซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่ว่าจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้ง ในวันหนึ่งๆ บางครั้ง ก็มีความสำคัญจนหมายถึงการอยู่รอดของหน่วยงาน บางครั้งก็อาจเป็นสาเหตุให้มีการกระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องมีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลาและผลของการตัดสินใจก็จะทำให้กระทบกระเทือนกับคนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นไม่ว่าผู้บริหารจะตัดสินใจเช่นไร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

วรารณ ดันแสง (2563) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในองค์กร จะขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งเชื่อว่าการตัดสินใจจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ หากทุกกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การสรรหาบุคลากร การสั่งการและการควบคุมได้มีการตัดสินใจที่เหมาะสม ถูกต้อง และให้ผลการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชไนเดอร์และคณะ (1998) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกๆ เรื่อง ทั้งนี้ยังได้แนะนำถึงวิธีการที่ผู้บริหารจะสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการพิจารณาว่า ลูกน้องควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งจะมีการพิจารณาที่องค์ประกอบ 2 ประการ คือ ความรู้ความชำนาญและความสนใจในเรื่องนั้นๆ หากลูกน้องมีความรู้ความชำนาญและความสนใจในเรื่องดังกล่าวน้อย ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ฮอย และมิเกล (2008) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการยอมรับของลูกน้อง โดยหากลูกน้องมีความสนใจหรือความเชี่ยวชาญในเรื่องใดน้อย การตัดสินใจของผู้บริหารมักได้รับการยอมรับจากลูกน้อง แต่ในกรณีที่ลูกน้องมีความสนใจหรือความเชี่ยวชาญสูง หากผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วม อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับการตัดสินใจนั้นจากลูกน้อง

จากแนวคิดที่ได้กล่าวถึงมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน เป็นเครื่องมือวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีนำไปสู่เป้าหมาย เป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหา เนื่องจากการตัดสินใจจะมีอยู่แทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการ ของการทำงาน ถ้าเกิดมีการตัดสินใจผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเรื่องที่ตัดสินใจ และการตัดสินใจในบางเรื่องอาจส่งผลกระทบต่อชีวิต อนาคตของบุคคล และความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การตัดสินใจที่ดีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผน การจัดทีมงาน การสั่งงาน การสร้างความร่วมมือ และการควบคุมงาน เป็นต้น

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา เช่น ปัญหาวิกฤติ ปัญหาทั่วไป หรือปัญหาที่เป็นโอกาส โดยสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาและตัดสินใจในแนวทางที่แตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการได้อธิบายถึงประเภทของ การตัดสินใจ ดังนี้

วิลเลียม คริมันตะสิริภัทร (2560) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีโปรแกรมกำหนดเอาไว้ (Programmed decision) คือการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งสามารถวางแผนแนวทางการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าได้ เนื่องจากปัญหาเหล่านี้มีรูปแบบและโครงสร้างชัดเจน วิธีการนี้ช่วยให้ผู้บริหารสะดวกต่อการดำเนินงาน โดยใช้แนวทางการตัดสินใจเดิมที่เคยใช้เป็นหลัก

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูป นั่นคือ ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยตัดสินใจมาก่อน ดังนั้น การตัดสินใจลักษณะนี้จึงไม่สามารถกำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้าได้ เช่น การตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมกับบริษัทอื่นดีหรือไม่หรือการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ล่วงหน้า เช่นเดียวกัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการการบริหารระดับสูงของบริษัท (High-level executives) เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติงานระยะยาวให้กับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาหรือพันธกิจ (Philosophy or mission) ขององค์กร

สุธาวิ เหล็กชิต (2560) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้แล้ว (Programmed decisions) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยจนกระทั่งเพียงพอที่จะทำให้เกิดการกำหนดเป็นกฎการตัดสินใจที่ได้รับการพัฒนาขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

2. การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ก่อน (No programmed decisions) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองสถานการณ์เป็นพิเศษ ไม่เหมือนใคร มีความชัดเจนน้อย กว้างขวาง ไม่มีโครงสร้าง ซึ่งมีความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ตามมาขององค์การ ทั้งนี้ อาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ศาสตร์เพราะมีความไม่แน่นอนเป็นอย่างมาก และมีความซับซ้อนในการตัดสินใจ สรุปได้ว่าการตัดสินใจมี 3 ประเภท ได้แก่ การตัดสินใจแบบกำหนดล่วงหน้าไว้แล้ว เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ การตัดสินใจแบบไม่เคยกำหนดไว้ล่วงหน้ามาก่อนเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้จะไม่มีความชัดเจนว่าช่วย การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้างเป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้างแต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่ามีขั้นตอนอย่างไร

หนึ่งฤทัย มะลิทอง (2560) ได้กล่าวถึง การจำแนกประเภทการตัดสินใจเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็นกิจวัตร โดยมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มักเกิดในระดับปฏิบัติการ

2. แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ และไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ โดยเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่หลากหลายและมีผลต่ออนาคต ต้องพิจารณาแนวโน้มและสิ่งแวดล้อมประกอบ

3. แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่ผสมผสานระหว่างแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง โดยส่วนหนึ่งสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนอีกส่วนต้องอาศัยการวิเคราะห์และประเมินผลจากผู้ตัดสินใจ

พัชรินทร์ เปียนขุนทด (2562) ได้กล่าวถึง ประเภทของการตัดสินใจสามารถแบ่งตามโครงสร้างของปัญหาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แบบมีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เป็นประจำการตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนโดยอาจจะเรียกว่า เป็นการตัดสินใจแบบมีแบบแผน ซึ่งมักจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับต้นและหัวหน้างานในการดูแลให้งานต่างๆ ที่ทำภายในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและตรงเป้าหมาย

2. แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำไม่สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้า มักเกี่ยวข้องกับอนาคตที่ไม่มีความแน่นอน และต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ โดยอาจจะเรียกว่าการตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน ซึ่งมักจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง

3. แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้างและการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง โดยเป็นปัญหาแบบผสมที่สามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา มาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ปัญหาอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการระดับสูง และระดับกลาง

จากแนวคิดที่ได้กล่าวถึงมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจมี 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจแบบโครงสร้างที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า 2) การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจน 3) การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา มาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ปัญหาอีกส่วนหนึ่ง

การตัดสินใจของผู้บริหาร

การตัดสินใจของผู้บริหารจำเป็นต้องมีหลักการและลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน มีวิธีการในการตัดสินใจที่ครอบคลุมจะนำไปสู่ทางเลือกที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านได้นำวิธีการของการตัดสินใจของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

วิลเลียม สติมันเตสิริภัทร (2560) ได้กล่าวถึง แนวทางของการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่

1. การตัดสินใจด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่และที่สามารถหาได้ในขณะนั้น
2. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มคนอื่นๆแล้วจึงทำการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคล แล้วนำความคิดหรือข้อเสนอแนะของพวกเขามาใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้รับความคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกันก่อน จากนั้นผู้บริหารจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้
4. การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม และนำความคิดหรือข้อเสนอแนะโดยส่วนรวมไปใช้ จากนั้นผู้บริหารจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้
5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม หมายถึง ผู้บริหารและครูแบ่งปันปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมดแล้วใช้ความเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

นฤมล ศรีงามม่อง (2560) ได้กล่าวถึง แนวทางของการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 7 วิธี ได้แก่

1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ
2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ
6. ผู้บริหารชี้แจงจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น
7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

พัชรินทร์ เปียนขุนทด (2562) ได้กล่าวถึง แนวทางของการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่

1. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
2. การตัดสินใจโดยได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. การตัดสินใจโดยได้รับการปรึกษาจากผู้ได้บังคับบัญชาบางคนแล้วตัดสินใจ
4. การตัดสินใจโดยได้รับการปรึกษากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ

5. การตัดสินใจที่ได้รับการปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมตัดสินใจ

จุฑามาศ ดีแป้น (2563) ได้กล่าวถึง แนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 6 วิธี ได้แก่

1. การกำหนดปัญหา
2. การค้นหาทางเลือก
3. การประเมินทางเลือก
4. การตัดสินใจ
5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ
6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

จากแนวคิดที่ได้กล่าวถึงมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางของการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง 2) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือจากผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน 4) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) การตัดสินใจร่วมกันกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาประจำ การประชุมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในกลุ่ม และเป็นการร่วมกันในการคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาของทีมงานซึ่งสอดคล้องต่อนโยบายของหน่วยงานตน

สรุปผล

เทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารยุคดิจิทัล (Decision-Making Techniques for Digital Era Administrators) เป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหาโดยการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลข้อมูลและข้อจำกัดในทางเลือกที่เหมาะสม การตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในทางการบริหารสถานศึกษา และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญเปรียบเสมือนหัวใจของ การปฏิบัติงานและการบริหารงาน เนื่องจากการตัดสินใจมีอยู่แทบทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประเภทการตัดสินใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพบเจอได้ อาจเป็นปัญหาที่วิกฤติปัญหาที่ไม่วิกฤติหรือแม้แต่ปัญหาที่อยู่ในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการในการตัดสินใจในการวางแผน หรือการแก้ไขปัญหาที่เป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังเช่น กระบวนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้การนิยามปัญหา การขยายตัวเลือก การเลือกตัวเลือก และการนำการตัดสินใจไปใช้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์ประกอบการตัดสินใจไปปรับใช้ในแต่ละสถานการณ์ในการบริหารงานในสถานศึกษาของตนเอง ทั้งการตัดสินใจแบบโครงสร้างที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง และการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหามาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหาในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ปัญหาอีกส่วนหนึ่ง สามารถนำพฤติกรรมมการตัดสินใจไปบริหารในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารตัดสินใจพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแบบมีส่วนร่วม และผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- จุฑามาศ ดีแป้น. (2563). การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชรินทร์ เปียนขุนทด. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วรารณ ดันเส็ง. (2563). พฤติกรรมมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร. (2560). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุธาวี เหล็กซีโต. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตราดจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หนึ่งฤทัย มะลิทอง. (2560). การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- Arbuckle, A. (2020). Opportunities for Social Knowledge Creation in the Digital Humanities. In C. Crompton, R. J. Lane, & R. Siemens (Eds.), *Doing More Digital Humanities: Open Approaches to Creation Growth and Development*. (pp. 290-300). New York, NY: Routledge.
- Polly, D. (2010). *Preparing teachers to integrate technology effectively : The case of higherorder thinking skills (HOTS)*. Chapter to appear in S. D'Augustono (Ed.).