

การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

DECISION MAKING FOR SCHOOL ADMINISTRATORS

จิตรกร จันทร์สุข*, เสาวনী สิริสุขศิลป์ และ ปารย์พิชชา กันจกร
Jittakorn Jansuk*, Saowanee Sirisooksilp and Parnpitcha Kanjug

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Educational Administration, Faculty of Education, Khonkaen University

Received: 12 June 2021

Accepted: 16 September 2021

บทคัดย่อ

การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามทิศทางที่ได้กำหนด หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนในการตัดสินใจจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องรู้แนวทาง หลักการ ทฤษฎีการตัดสินใจ เพื่อนำไปปรับใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่พบเจอในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง โดยมีกระบวนการตัดสินใจ คือ การนิยามปัญหา การขยายตัวเลือก การเลือกตัวเลือก การนำการตัดสินใจไปใช้นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจไปปรับใช้ในแต่ละสถานการณ์ในการบริหารงานในสถานศึกษาของตนเอง ดังนี้ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2) รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร 3) รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน และ 5) รูปแบบการตัดสินใจแบบถ่วงชั่ง ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์การ เนื่องจากเป็นหน้าที่หลักที่ต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการตัดสินใจ

คำสำคัญ: การตัดสินใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา

* ผู้ประสานงาน: จิตรกร จันทร์สุข

อีเมล: jittakorn.jansuk@kkumail.com

Abstract

In the current situation, school administrators' decision-making is important. This is because of the school administrator's decision is a critical component of the educational institution's administration in accordance with established standards. The decision-making process is thus an important process for school administrators who need to know the approaches, principles, and theories of decision-making to fulfill the organization's objectives. The process is used in decision-making in a variety of situations encountered in school administration. The following is the decision-making procedure: Identify the problem, generate alternatives, choose the alternatives and implement the decision. Additionally, school administrators can apply a decision-making model to each situation arising in their own administration. They are as follows: 1) The Rational Model 2) The Administrative Model 3) The Incremental Model) 4) Mixed Scanning Model) and 5) The Garbage Can Model. As a result, the decision of the school administrators is critical in organizational management because it is the primary responsibility, school administrators must have a thorough understanding of the decision-making process.

Keywords: Decision Making, School Administrators

บทนำ

กระแสสังคมในโลกปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทุกด้าน และมีการแข่งขันกันอย่างมาก เนื่องมาจากปัญหาและสภาวะวิกฤติของทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งด้านการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสภาวะโลกในปัจจุบัน และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดตามกระแสโลกอนาคต ซึ่งการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในทางด้านการศึกษาคือส่วนที่สำคัญที่จะนำพาการศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การขับเคลื่อนด้านการศึกษาคือต้องอาศัยการมีผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางขององค์กร สอดคล้องกับอดุลย์ วังศรีคุณ (2557) กล่าวว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีสอดคล้องกับยุคสมัยย่อมทำให้ผู้ตามยอมรับเกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำจนสามารถนำองค์กรไปสู่เส้นทางแห่งความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (National Association of Secondary School Principals: NASSP, 2013) ทักษะต่าง ๆ ของผู้นำล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่การดำเนินงานต่าง ๆ และเป็นกระบวนการที่สำคัญมีผลต่อการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีระบบ มีขั้นตอนถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งการตัดสินใจที่ดีก็จะส่งผลในการกำหนดทิศทางขององค์กร และยังทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจและกระตุ้นให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ภิรมณ์ภักดิ์ สุพรชัยภักดิ์, 2561) สอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2546) กล่าวว่า การตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหา โดยการรวบรวม วิเคราะห์และประมวลข้อมูลและข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยทางเลือกที่เราเลือกจะผ่านการพิจารณาตรวจสอบและประเมินว่าเหมาะสมหรือดีที่สุด ในขณะที่การตัดสินใจอาจจะดูว่าเป็นงานที่ง่ายและต่างก็มีการตัดสินใจอยู่ทุกวัน

การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถือว่าเป็นอีกทักษะหนึ่งในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เนื่องจากการตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากและถือเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ในด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงเป็นแกนนำหลักที่จะต้องวางแผน กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการตัดสินใจในการวางแผน มอบหมายภาระงานต่าง ๆ ให้ตรงกับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทักษะกระบวนการคิด การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้นนักวิชาการไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2548) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการตัดสินใจจะเป็นการเลือกทางดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหลาย

ธร สุนทรายุทธ (2550) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการหลังจากการวิเคราะห์ปัญหาว่าแต่ละปัญหาเป็นอย่างไร ควรพิจารณาเลือกแก้ปัญหาใด เรียกว่ากระบวนการตัดสินใจ โดยพิจารณาทางเลือกและเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีมีสุดตามที่ได้ตั้งไว้

ไซมอน (Simon, 1966) ซึ่งผู้เป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่างๆ 3 ประการ คือ 1) กิจกรรมด้านหาข้อมูล ซึ่งจะเน้นระบบข้อมูล และสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

เบอร์นาร์ด (Bernard, 1972) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจที่เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และตัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับการเลือกเหล่านั้น

มูดี (Moody, 1995) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง ข้อยุติจะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา

เบอร์ตัน และธาเกอร์ (Burton & Thakur, 2016) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่รวบรวมเอาการวิเคราะห์ การนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อการการกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในทางเลือก แล้วจึงกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

จากความหมายของการตัดสินใจ การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือการตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาว่าแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยอาศัยเหตุผล ความเป็นจริง และระยะเวลา เพื่อพิจารณาทางเลือกเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุด นอกจากนี้การตัดสินใจเป็นกิจกรรมด้านแนวปัญหา โดยการเน้นระบบข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ และยังเป็นกิจกรรมด้านออกแบบการตัดสินใจ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นทางเลือกที่เหมาะสมนำไปปฏิบัติในการตัดสินใจ ดังนั้นการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกทางดำเนินการที่ดีที่สุดขององค์การ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือล้มเหลวของสถานศึกษา ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้อธิบายถึงความสำคัญของการตัดสินใจ ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการเลือกจากตัวเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการบริหารทั้งนี้ เพราะตัวเลือกเรานั้นมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตัดสินใจช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้น การวางแผนใน

องค์การ การจัดทีมงาน การสั่งงาน ความร่วมมือ และการควบคุมล้วนแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่ และตัวบุคคลมีผลกระทบต่อการสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อภายนอกองค์กร เช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์กรทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร

ชไนเดอร์ และคณะ (Schneiders et al., 1998) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุก ๆ เรื่อง เพราะตัวลูกน้องเองก็อาจจะไม่สนใจที่จะร่วมในการตัดสินใจบางเรื่องกับผู้บริหาร ทั้งนี้ยังได้เสนอแนะถึงวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้เป็นหลักการในการพิจารณาว่า ควรจะให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ โดยการพิจารณาที่องค์ประกอบ 2 ประการ คือ ความสนใจและความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังกล่าวนี้ ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ฮอย และมิเกล (Hoy & Miskel, 2008) ได้กล่าวว่า ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งน้อย การตัดสินใจของผู้บริหารต่อเรื่องนั้นจะอยู่ในขอบเขตการยอมรับการตัดสินใจที่ลูกน้องมีต่อหัวหน้า แต่ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งสูง การตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะอยู่นอกขอบเขตการยอมรับการตัดสินใจ ซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจของผู้บริหารไม่เป็นที่ยอมรับของลูกน้อง

จากความสำคัญของการตัดสินใจ ความสำคัญของการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน เนื่องจากการตัดสินใจจะมีอยู่แทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน ถ้าเกิดมีการตัดสินใจผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเรื่องที่ตัดสินใจ และการตัดสินใจบางเรื่องของบุคคลอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของบุคคลและองค์กร ดังนั้นการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้การบริหารงานดีขึ้น เช่น การวางแผน การจัดทีมงาน การสั่งงาน ความร่วมมือ และการควบคุม เป็นต้น

ประเภทของการตัดสินใจ

ประเภทของการตัดสินใจมีหลากหลายรูปแบบพิจารณาได้จากปัญหาที่วิกฤติ ไม่วิกฤติ และปัญหาที่เป็นโอกาสภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พิจารณาในการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป โดยมีนักวิชาการได้อธิบายถึงประเภทของการตัดสินใจ ดังนี้

วิเชียร วิทยาอุดม (2554) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทตามระยะเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจ และหน้าที่ขององค์การอย่างไหนบ้างที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ แต่ว่าอย่างไรก็ตามวิธีการแบ่งประเภทของการตัดสินใจอันเป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีอยู่ 2 ประเภท คือ การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) และการตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non-programmed Decision)

1. การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) การตัดสินใจแบบนี้จะมีการวางแผนในการตัดสินใจ เพื่อประมาณการหรือขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยทั่วไปเป็นการตัดสินใจในการวางแผนงานประจำ ดังเช่นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำและเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์การแบบราชการโดยจะครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายองค์การ กระบวนการและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวางแผนโครงการในการประมาณการ และเป็นแนวทางที่ต้องติดตามด้วยการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non-programmed Decision) การตัดสินใจแบบนี้จะไม่มีการวางแผนในการตัดสินใจ และไม่มีโครงสร้างของแผนเดิมมาก่อน และต้องเตรียมรับมือกับการไม่มีโครงการ และความต้องการทั่ว ๆ ไป การตัดสินใจจึงต้องพัฒนาเพื่อสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ ผู้บริหารมักอาศัยการตัดสินใจแบบใช้สัญชาตญาณ (Intuition) และความคิดริเริ่มในการตัดสินใจเป็นสำคัญ ซึ่งประเภทของการตัดสินใจทั้ง 2 แบบ คือการตัดสินใจแบบมีแบบแผนหรือแบบโปรแกรมที่สร้างไว้แล้ว (Programmed Decision) และแบบไม่มีแบบแผนหรือแบบที่ไม่มีโปรแกรมรองรับ (Non-Programmed Decision)

เดล (Dale, 1969) ได้จำแนกแบบการตัดสินใจตามระเบียบในการบริหารออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน และ 3) การตัดสินใจเป็นครั้งคราว

ลิเคิร์ท (Likert, 1993) ได้สรุปประเภทของการตัดสินใจไว้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว และ 2) การตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

จากประเภทของการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจตามประเภทการตัดสินใจ คือการตัดสินใจที่มีแบบแผนและการตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน อีกทั้งการตัดสินใจให้เป็นไปตามระเบียบในการบริหารสถานศึกษา เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงานนโยบาย การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน หรือการตัดสินใจแต่ละเรื่องเป็นครั้งคราว นอกจากนี้การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการตัดสินใจด้วยตัวเอง หรือเป็นการตัดสินใจแบบกลุ่มโดยการมีส่วนร่วมกับคณะครู

กระบวนการตัดสินใจ

การพิจารณาการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนหรือการแก้ปัญหาแล้วจะพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ ดังนี้

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2546) ได้จำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

1. ขั้นการรับรู้รับทราบและวิเคราะห์ปัญหา เป็นสิ่งแรกของการแก้ปัญหา คือ การกำหนดปัญหาอย่างถูกต้อง โดยทำการค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการแยกแยะข้อเท็จจริงที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. ขั้นการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา โดยค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญห และต้องเป็นทางเลือกที่สามารถปฏิบัติได้
3. ขั้นการค้นหาเงื่อนไขที่ไม่ชัดเจน เงื่อนไขที่ไม่ชัดเจน คือ ตัวแปรที่ไม่ทราบค่าที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจเป็นผลทางบวกหรือลบได้
4. ขั้นการรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือการสอบสวนปัญหาที่เกิดขึ้น
5. ขั้นการประเมินคุณค่าของแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจต้องวินิจฉัยว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นในทางเลือกแต่ละทาง และผลกระทบที่มีต่อปัญหาที่ต้องการแก้ไข ในการประเมินทางเลือกในแต่ละทางต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นเสมอ
6. ขั้นเลือกวิธีการแก้ปัญหา
7. ขั้นการนำไปปฏิบัติ ผู้ตัดสินใจต้องมีการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

ดังนั้นการปฏิบัติงานต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ และทักษะการเป็นผู้นำ และสุดท้ายคือขั้นการติดตามผลหลังจากที่ได้้นำการตัดสินใจไปลงปฏิบัติแล้ว ผู้ตัดสินใจควรมีการติดตามผลงานและประเมินวิธีการแก้ไข

ดิวอี้ (Dewey, 1933) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจ โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การโต้เถียง (Controversy) ที่ประกอบไปด้วยคำอ้างที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ในลักษณะขัดแย้งเดียวกัน

2. การจำแนกประเภท (Classification) โดยการกำหนดและต่อเติมรายละเอียดคำอ้างต่าง ๆ

3. ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่าง ๆ เป็นการทำให้ข้อพิพาทจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่จะต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป

ไซมอน (Simon, 1997) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

1. กิจกรรมด้านหาข้อมูล (Intelligence Activity) การนิยามปัญหา การค้นหาข้อมูลข่าวสารในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ

2. กิจกรรมด้านการออกแบบ (Design Activity) การวิเคราะห์สถานการณ์และการแนะแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติในการออกแบบการตัดสินใจ

3. กิจกรรมเลือกทางที่เหมาะสม (Choice Activity) หลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อเป็นการตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในสถานการณ์ได้จริง

จากกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีกระบวนการในการตัดสินใจหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นขั้นตอนและเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรมีกระบวนการในการตัดสินใจ ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา คือการกำหนดปัญหาและสาเหตุจากสภาพความเป็นจริงและความต้องการจากปัญหาที่พบเจอ 2) การขยายตัวเลือก คือการหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่ตามมาว่าสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ 3) การเลือกตัวเลือก คือการเลือกแนวทางในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเลือกทางในการตัดสินใจแก้ปัญหาและสามารถปฏิบัติได้จริง และ 4) การนำการตัดสินใจไปใช้ คือผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่นเพื่อพิจารณาถึงปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในองค์การ

รูปแบบการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบของการตัดสินใจ โดยมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ทั้งหมด 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล หรือเรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจแนวดั้งเดิม (The Classic Model) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด แมสซีและดักกลาส (Massie & Douglas, 1981) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารอาจเผชิญกับสภาวะการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational Model) ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี เนื่องจากมีกระบวนการและข้อมูลสารสนเทศประกอบอย่างเพียงพอและได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผลในแต่ละขั้นตอน

1.1 ผู้ตัดสินใจต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์ มีการกำหนดจุดหมาย คัดแยกประเด็นปัญหาที่น่าสนใจ จัดอันดับของความจำเป็นในการตัดสินใจ ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ดูความเหมาะสมความสอดคล้อง ข้อจำกัดเรื่องเวลา และงบประมาณ

1.2 วินิจฉัยและระบุปัญหา ผู้ตัดสินใจต้องหลีกเลี่ยงคำตอบแบบเดิมทบทวนพิจารณาซ้ำ ๆ จำกัด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องดูความเกี่ยวพันองค์รวมของประเด็นที่ตัดสินใจ เช่น ความเกี่ยวกัน อุปสรรค ข้อจำกัด และอาการที่แสดงออก

1.3 สร้างทางเลือก ผู้ตัดสินใจต้องมีการรวบรวมข้อมูลโดยการนำการอภิปรายระดมสมอง พิจารณาข้อดีข้อเสีย ความน่าจะเป็นไปได้แนวโน้มต่าง ๆ แปลงเป็นสารสนเทศเพื่อสร้างทางเลือกตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์

1.4 ประเมินและเลือกทางเลือก ผู้ตัดสินใจจะต้องจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกผสมผสานหลักทฤษฎีและความพึงพอใจ ศึกษาผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกเปรียบเทียบทางเลือก

1.5 ยอมรับนำไปปฏิบัติ ผู้ตัดสินใจเมื่อเลือกทางเลือกแล้วนำสู่การปฏิบัติโดยมีการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขต กำกับดูแล และเวลาของการปฏิบัติ

2. รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model)

รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์การ ความพึงพอใจในทางเลือกจะเป็น

ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง ไชมอน (Simon, 1997) เป็นผู้เสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ เพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการตาม 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ
- 2.2 วิเคราะห์ความยากในสถานการณ์ที่จำเป็น
- 2.3 กำหนดเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหา
- 2.4 พัฒนารูปแบบหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน
- 2.5 วางแผนปฏิบัติเมื่อตัดสินใจแล้ว

3. รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (The Incremental Model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไปในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยรูปแบบการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อตัดสินใจนั้น แต่ในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจนและไม่สามารถคาดหมายผลที่จะได้รับได้ ลินด์บลอม (Lindblom, 1959) ได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะเป็นรูปแบบที่มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เรื่องที่จะตัดสินใจมีหลากหลาย ไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูงมีกระบวนการ ดังนี้

- 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวทางการวิเคราะห์ วิธีการ และจุดมุ่งหมาย
- 3.2 การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพร้อมด้วยกันโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์
- 3.3 จำนวนทางเลือกและผลที่ได้รับลดลงมากเหลือเฉพาะการพิจารณาทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อจำกัดที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม
- 3.5 เป็นวิธีที่ใช้การเปรียบเทียบทางเลือกที่เป็นรูปธรรมนำสู่การปฏิบัติได้

4. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่ชาญฉลาดและมีประสบการณ์สูงมักจะไม่เลือกวิธีการตัดสินใจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่จะใช้รูปแบบการตัดสินใจหลายรูปแบบผสมผสานอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด รูปแบบการตัดสินใจ

แบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดมาใช้ เอตไซโอนิ (Etzioni, 1968) ได้กล่าวว่า หลักของรูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานที่สำคัญ คือ การก้าวไปข้างหน้า หากผู้ตัดสินใจไม่แน่ใจในเรื่องที่จะตัดสินใจควรยืดระยะเวลาของการตัดสินใจออกไปก่อน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือต้องเตรียมการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากมีการวิพากษ์วิจารณ์ในการตัดสินใจในครั้งแรกผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานให้เหมาะสมกับงานทางการศึกษา ดังนี้

4.1 คณะกรรมการบริหารที่กำหนดนโยบายนั้นเป็นเพียงการตัดสินใจแบบเพิ่มขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น

4.2 การตัดสินใจที่ดีจะได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจเป็นไปตามนโยบายและพันธกิจ

4.3 การค้นหาทางเลือกที่มีข้อจำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพปัญหานั้น ๆ

4.4 ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดหายไป มีความจำเป็นต่อการนำวิเคราะห์อย่างยิ่ง

5. รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model)

รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ ส่วนประกอบหลักของกระบวนการเลือกคือปัญหา การแก้ปัญหาและเลือกเหตุการณ์ ความยุ่งเหยิงทั้งหมดอยู่ในถังขยะขององค์การ โคเฮน (Cohen, 1990) ได้กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์การมีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมตัดสินใจ กลุ่มของปัญหามีหลากหลายวิธี การแก้ไขปัญหามีหลากหลายวิธี มีความซับซ้อนคุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบใช้จินตนาการหรือมีความบังเอิญ วิธีการแก้ปัญหากับปัญหามีความสอดคล้องกัน และสามารถจะพบได้กับองค์การที่มีความหลากหลายปัญหาหรือทั้งหมดเป็นปัญหาเรื้อรัง และได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะมีกระบวนการ ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พอใจและความต้องการความสนใจในการแก้ไขปัญหา

5.2 เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ปัญหาทุก ๆ ปัญหาที่มีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

5.3 วิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์การ

5.4 ตัดสินใจเลือกทางเลือกในโอกาส หรือระยะเวลาที่องค์การต้องการตัดสินใจ

จากรูปแบบการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการตัดสินใจ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนแก้ไขปัญหาในองค์การ โดยรูปแบบการตัดสินใจมีทั้งหมด

5 รูปแบบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบมี

เหตุผล (The Rational Model) คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจประเด็นปัญหาสามารถวินิจฉัยปัญหาพร้อมหาแนวทางในการแก้ปัญหาและที่สำคัญสามารถประเมินการแก้ปัญหาและยอมรับผลในการตัดสินใจ 2) รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model) คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงปัญหาสามารถวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัญหาพร้อมนำกลยุทธ์มาแก้ไขปัญหตามแผนที่ได้วางไว้ 3) รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป คือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา พิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหพร้อมทั้งวิเคราะห์สถานการณ์ในการเกิดปัญหาและเลือกรูปแบบในการแก้ไขปัญหา (The Incremental Model) 4) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model) คือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบายและหาผลลัพธ์ที่พึงพอใจให้ตรงกับพันธกิจขององค์กรในการตัดสินใจ และ 5) รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model) คือผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

บทสรุป

การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Decision Making for School Administrators) เป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหาโดยการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลข้อมูล และข้อจำกัดในทางเลือกที่เหมาะสม การตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในทางการบริหารสถานศึกษา และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน เนื่องจากการตัดสินใจมีอยู่แทบทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประเภทการตัดสินใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพบเจอได้อาจเป็นปัญหาที่วิกฤติ ปัญหาที่ไม่วิกฤติ หรือแม้แต่ปัญหาที่อยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการในการตัดสินใจในการวางแผน หรือการแก้ไขปัญหาที่เป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังเช่นกระบวนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ การนิยามปัญหา การขยายตัวเลือก การเลือกตัวเลือก และการนำการตัดสินใจไปใช้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจไปปรับใช้ในแต่ละสถานการณ์ในการบริหารงานในสถานศึกษาของตนเอง ดังนี้ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Model) 2) รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model) 3) รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป

(The Incremental Model) 4) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model) และ 5) รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model) จากการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำพฤติกรรมการตัดสินใจไปบริหารในสถานศึกษาได้แก่ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารตัดสินใจพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแบบมีส่วนร่วม และผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับช้ญชาดำเนินการตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ในการทำวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำไปทำวิจัย เนื่องจากสถานการณ์โลกในปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า (COVID-19) จึงส่งผลทำให้ด้านการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนเป็นรูปแบบออนไลน์ ดังนั้นการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อจัดระบบการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน การทำวิจัยด้านการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ทราบถึงองค์ประกอบ กระบวนการ และผลการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2547). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ภิมณปภัค สุพรชัยภักดี. (2561). **การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบางน้ำจืด สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มัลลิกา ดันสอน. (2546). **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.

- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**. กรุงเทพฯ: บริษัทธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2546). **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2547). **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อดุลย์ วงศ์ศรีคุณ. (2557). การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: ผลผลิตและแนวทางการพัฒนา. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี**, 8(1), 1-17.
- Bernard, C. I. (1972). **The functions of executive**. Massachusetts: Harvard University Press.
- Burton, G. & Thakur, M. (2016). **Management Today: Principles and Practice**. 9th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Cohen, W. A. (1990). **The art of the leadership**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dale, E. (1969). **Audio-Visual Methods in Teaching**. 2nd ed. New York: Rinehart and Winston.
- Dewey, J. (1933). **How We Think**. Boston: D.C. Heath.
- Etzioni, A. (1968). **Model Organization**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, K., & Miskel, G. (2008). **Educational Administration**. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Likert, R., (1993). **New Way of Managing Conflict**. New York: McGraw-Hill.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling Through. **Public Administrative Review**, 19(2), 79-88.
- Massie, J. L., & Douglas, J. (1981). **Management: A Contemporary Introduction**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- National Association of Secondary School Principals. (2013). **Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders**. Retrieved May 5, 2021, from <http://www.nassp.org/>

- Moody, P. (1995). **Decision Making: Provan Methods for Better Decision.** Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Schneiders, A. G., Zusman, M., & Singer, K. P. (1998). Exercise therapy compliance in acute low back pain patients. **Manual therapy**, 3(3), 147-152.
- Simon, H. (1966). **Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization.** Toronto: The Free Press.
- Simon, H. (1997). **The New Science of Management Decision.** New York: Harper & Row.