



องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



โดย
นางอรุณศรี อัครปัญญาธร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



โดย
นางอรุณศรี อัครปัญญาธร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DECISION - MAKING FACTORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

59252924 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต

คำสำคัญ : การตัดสินใจ, ผู้บริหารโรงเรียน, มุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

นาง อรุณศรี อัครปัญญาธร: องค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ (1) องค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และ (2) ผลการยืนยันองค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลการวิจัยมี 3 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์กรประกอบกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทเครื่องมือ ดังนี้ (1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับโรงเรียน และนักวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน (2) แบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดมุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย (1) ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ (2) ผู้ช่วยผู้จัดการ/รองผู้อำนวยการ (3) รองผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (4) อนุศาสนา (5) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก และ (6) หัวหน้ากลุ่มสาระ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน และ (3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์กรประกอบกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 6 องค์กรประกอบ ดังนี้คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (2) การนํานโยบายสู่การปฏิบัติ (3) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (4) การบริหารจัดการงบประมาณ (5) การส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และ (6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

2. ผลการยืนยันองค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมุลินิธีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

59252924 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : DECISION-MAKING, SCHOOL ADMINISTRATORS, THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND

MRS. AROONSRI ARCKARAPUNYATHORN : THE DECISION - MAKING FACTORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND THESIS
ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

The research objectives were to determine: (1) the factors of decision-making of school administrators under The Church of Christ in Thailand and (2) the confirmatory results for decision-making factors of school administrators under The Church of Christ in Thailand. This research is a descriptive methodology which used both quantitative and qualitative means. There are three research instruments which were a semi-structured interview, an opinionnaire and a factor confirmatory form. The samples group were divided by each research instrument: (1) the semi-structured interview was an instrument to collect the data from principal management, school management and academician, all together seven experts. (2) an opinionnaire, the sample were 26 schools under The Church of Christ in Thailand, in which each submitted 10 respondents from (1) Director/Manager (2) Vice Director/Manager (3) Assistant to the vice director/manager (4) chaplain (5) Head of department/division (6) Head of Academic subject. There were 260 respondents in total. (3) a factor confirmatory form was an instrument to confirm the findings from 5 education specialists. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The conclusions of the study were as follows:

1. The factors of decision-making of school administrators under The Church of Christ in Thailand consisted of six factors which were; (1) strategic planning (2) policy implementation (3) behaviour change management (4) budget management (5) promote management according to the creative economy policy and (6) business environment scanning.

2. The results of factor confirmatory form for all decision-making factors of school administrators under The Church of Christ in Thailand were accuracy, propriety, feasibility and utility.

กิตติกรรมประกาศ

ดุขุฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะความกรุณาของคณาจารย์ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา รองศาสตราจารย์.ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และ อาจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ดวงชื่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา ศาสนาจารย์ ดร.สินธุ์ คิมหะจันท์ ประธานกรรมการพันธกิจการศึกษา และกรรมการพันธกิจการศึกษา ประกอบด้วย ดร.สิริลักษณ์ เพ็ องกาญจน์ ดร.รัศมี แดงสุวรรณ อาจารย์ชนะ ศรีเพ็ญ ดร.วรรณุช ตรีวิจิตรเกษม และอาจารย์สุภลักษณ์ ไชยสถาน ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณศาสตราจารย์สยาม ม่วงศักดิ์ เลขาธิการสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดร.ชวนพิศ เลียงประไพพันธ์ ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราวิทยาลัย ดร.แสงจันทร์ มิตรกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา อาจารย์ปริญญา ตาวิโน ผู้จัดการโรงเรียนผดุงราษฎร์ ที่สละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยพร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

ประโยชน์และคุณค่าจากดุขุฎีนิพนธ์ฉบับนี้ขอถวายเกียรติแด่พระเจ้าที่ทรงนำ และประทานสติปัญญา ความคิด ความสามารถและความพากเพียรอดทน ตลอดจนครอบครัว เพื่อน พี่และน้องผู้ให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่สำคัญในการศึกษาระดับปริญญาดุขุฎีบัณฑิต และจัดทำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

นาง อรุณศรี อัครปัญญาธร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมุติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	33
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	34
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	34
ความหมายเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	34
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	41
องค์ประกอบการตัดสินใจ.....	54
กระบวนการตัดสินใจ.....	63
ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ.....	70

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	71
นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
งานวิจัยในประเทศ	76
งานวิจัยต่างประเทศ	84
สรุป	91
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	92
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	92
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย	92
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	93
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย	95
ระเบียบวิธีวิจัย	97
แผนแบบการวิจัย	97
ประชากร	97
กลุ่มตัวอย่าง	98
ผู้ให้ข้อมูล	98
ตัวแปรที่ศึกษา	98
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล	102
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	102
สรุป	104
บทที่ 4 ผลวิเคราะห์ข้อมูล	105

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย.....	106
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	162
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	181
สรุปผลการวิจัย.....	182
อภิปรายผล.....	185
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	198
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....	198
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป.....	199
รายการอ้างอิง.....	200
ภาคผนวก.....	209
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัยและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	210
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	213
ภาคผนวก ค ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity).....	216
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียนที่ทดลอง เครื่องมือวิจัย.....	225
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability).....	228
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างรายชื่อโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	234
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	237
ภาคผนวก ซ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	240
ประวัติผู้เขียน.....	259

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	107
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศ	124
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ตัวแปร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	129
ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item – Objective – congruence) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป	134
ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	139
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	141
ตารางที่ 7 ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity.....	148
ตารางที่ 8 องค์ประกอบค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย	150
ตารางที่ 9 องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	151
ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1	152
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2	154
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3	155
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4	157
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5	158
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6	159

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความถูกต้อง (Accuracy)..... 162

ตารางที่ 17 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความเหมาะสม (Propriety)..... 167

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความเป็นไปได้ (Feasibility)..... 171

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความเป็นประโยชน์ (Utility)..... 175

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 179



สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	28
แผนภาพที่ 2 ประเภทการตัดสินใจ.....	59
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	73
แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	96
แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย.....	160



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ เพราะการได้รับการศึกษาถือว่าการสร้างองค์ความรู้ กระบวนการคิด การวิเคราะห์ ทักษะการดำรงชีวิต คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว สังคม ชุมชน และประเทศชาติ ถ้าหากประเทศใดมีประชากรที่ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง นับได้ว่าประเทศเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ผู้ที่ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมจะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมั่นคงยั่งยืน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลา 12 ปีตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนาก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่งเพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย ซึ่งรัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย¹ แม้ว่าการจัดการศึกษาไทยมีวิวัฒนาการมาตั้งแต่อดีตและได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขมาจนถึงปัจจุบัน แต่ก็ยังมีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหลายประการที่ต้องพัฒนาให้มีความเจริญและทันสมัยที่เกิดจากกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารทำให้การศึกษาของไทยต้องปรับตัวให้ทันสมัยและมีการพัฒนาให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ²

¹ “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 14.

² ปริญญาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, “การศึกษาไทย: จากอดีต ปัจจุบัน สู่อนาคต,” **วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม** 15, 2 (มกราคม – เมษายน 2559): 1.

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายระดับสูงไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารและผลการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมส่งผลโดยตรงต่อองค์กร ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงการให้ความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการสำเร็จหรือความล้มเหลวและอนาคตขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ผ่านการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสสำคัญทางธุรกิจ ในช่วงปี พ.ศ.2562 – พ.ศ.2563 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รวมถึงการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และเหตุการณ์ดังกล่าว ยังได้ส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาได้ในเวลาต่อมาจนต้องปิดและปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์แทน จากความผิดปกติแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New Abnormal) ส่งผลกระทบต่อ การจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องอยู่ให้รอด ต้องปรับตัว เพราะวิกฤตโควิด – 19 เป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น³ การวิเคราะห์สถานการณ์ การปรับมุมมอง การเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและช่วงชิงความได้เปรียบจากคู่แข่ง ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความปกติใหม่ ซึ่งกระบวนการหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติทั้งในการปฏิบัติงานตามปกติหรือการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบริหารต่าง ๆ ของโรงเรียน ก็คือการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเป็นบทบาทของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การมีข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจใน ความสำคัญของการตัดสินใจ มีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

³ พัชรภรณ์ ดวงชื่น, “การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด – 19,” วารสารศิลปการจัการ 4, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 785.

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาตามการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป อีกทั้งเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุม กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียน การสอนและการทำงานในส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินตามนโยบายที่วางไว้ การตัดสินใจ จึงเป็นกิจกรรมหลักและมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีภาระหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจ ตลอดเวลา และเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารและนำองค์กรไปสู่ วัตถุประสงค์ ดังนั้นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร นั้น ๆ ทั้งสิ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องศึกษาและมียุทธศาสตร์ ความเข้าใจถึงกระบวนการ ตัดสินใจในองค์กร ประโยชน์ของรูปแบบการตัดสินใจ องค์ประกอบของการตัดสินใจ พฤติกรรม การตัดสินใจ แนวความคิดสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อ การตัดสินใจเพื่อให้การบริหารจัดการงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการตัดสินใจของผู้บริหาร ย่อมส่งผลโดยตรงต่อองค์กรขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่จะให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ ศิลปะและศาสตร์ในหลาย ๆ ทางมาประกอบกัน เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การผลักดัน ให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามนโยบายและจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในการตัดสินใจจะต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจ ประโยชน์ ของรูปแบบการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลที่เกิดขึ้นจาก การตัดสินใจ การใช้เทคโนโลยีและวัฒนธรรมมาใช้ประกอบการตัดสินใจ จริยธรรมที่มีอิทธิพลต่อ การตัดสินใจ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็น ผู้ที่มีความคิดกว้างไกล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วม มีความสามารถในการจัดการประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย เลือกรูปแบบที่จะนำไปสู่ผลดีและ การพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อโรงเรียนในอนาคต รวมถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นโรงเรียนเอกชน มีเป้าหมาย ที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามอุดมการณ์ของมิชชันนารีผู้ก่อตั้งโรงเรียน คือการเป็นพยานถึงความรักของพระเยซูคริสต์ การอบรมจริยธรรม คุณธรรมบนพื้นฐานตามหลักคำสอนของคริสต์ศาสนาควักกับการพัฒนา

ด้านสติปัญญาและการพัฒนาทุก ๆ ด้านแก่เยาวชน ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมีวาระการทำงานตามมติของคณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นผู้มีความสมบัติที่เหมาะสมและมีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน⁴ ปัจจุบันมีโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนทุกแห่งบริหารจัดการและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย นอกจากนี้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทยยังมีสถานภาพเป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายของทางราชการด้วย

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทยทั้ง 27 โรงเรียน จากข้อมูลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2564 ได้รายงานสถิติจำนวนนักเรียนมีจำนวนทั้งสิ้น 49,473 คน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน 5,001 คนขึ้นไป จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนดาราวิทยาลัย โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนศรัทธมราชศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน 2,500 -5,000 คน จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 1,001 -2,500 คน จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเซียงรายวิทยาคม โรงเรียนผดุงราชูร์ โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา โรงเรียนอัครคริสเตียนวิทยา โรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา และโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 100 - 1,000 คน จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวิชชานารี โรงเรียนสุริยวงศ์ โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี โรงเรียนเจริญราษฎร์ โรงเรียนบำรุงวิทยา โรงเรียนสืบนทีธรรม โรงเรียนสว่างวิทยา โรงเรียนสหบำรุงวิทยา โรงเรียนสัจจพิทยา โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา โรงเรียนอัครคริสเตียนศึกษา โรงเรียนศรัทธมราชศึกษา สุราษฎร์ธานี และโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า การที่โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 27 โรงเรียน มีขนาดที่แตกต่างกันจึงส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรในการบริหารแตกต่างกันทั้งในด้านงบประมาณ ด้านกำลังคน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านวิธีการบริหารจัดการ ที่จะส่งผลกระทบต่อตรงต่อคุณภาพและจำนวนนักเรียนที่มาสมัครเข้าเรียนในแต่ละปีการศึกษา บางโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่อยู่ในเมืองหลวงหรือเมืองใหญ่สามารถสอบคัดเลือก

⁴ สภาคริสตจักรในประเทศไทย สำนักงานพันธกิจการศึกษา, **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย** (เชียงใหม่: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2562), 12.

นักเรียนที่ครอบครัวมีความพร้อมสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ ในขณะที่โรงเรียนที่มีขนาดกลางหรือขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดที่เป็นเมืองใหญ่และเมืองเล็ก ก็ประสบปัญหาจำนวนนักเรียนที่มาสมัครเรียนลดลง เนื่องจากมีโรงเรียนคู่แข่งในท้องถิ่น มีชุมชนมากขึ้น จึงไม่สามารถสอบคัดเลือกนักเรียนได้ตามที่ต้องการ จึงทำให้ยากต่อการดูแลเอาใจใส่ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนไม่เกิดผลดีเท่าที่ควรด้วย⁵ และจากรายงานสถิติเปรียบเทียบข้อมูลจำนวนนักเรียนของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยปีการศึกษา 2560- 2564 พบว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีจำนวนนักเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารและการจัดการศึกษาหลายอย่าง เนื่องมาจากสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่ต้องพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้ง อาคารเรียนที่ใช้มาเป็นเวลายาวนาน ในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อพัฒนา และปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนบางแห่งกำลังเผชิญกับสถานการณ์จำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและยั่งยืนในโลกยุคศตวรรษที่21และประเทศไทย4.0 จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ บริบทโลก แนวโน้ม และปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษารวมถึงทิศทางการพัฒนา ด้านการศึกษาของประเทศไทยเพื่อประกอบการตัดสินใจ การทบทวนปรับปรุงการบริหารจัดการ ด้านการศึกษาทรัพยากร และงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตน ให้องค์กรเกิดความอยู่รอด ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้และฝึกฝน โดยการตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอนมีฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การระบุปัญหา การระบุข้อจำกัดขององค์กรต่อการแก้ปัญหาการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ การกำกับติดตามการประเมินผล และการตัดสินใจนำผลการประเมินไปพัฒนาให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากปัญหาของการวิจัยข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการกระบวนตัดสินใจ จึงทำให้การบริหารโรงเรียนไม่บรรลุผลตามที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาทักษะการตัดสินใจ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด

⁵ เรื่องเดียวกัน, 12-13.

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมถึงเป็นประโยชน์ ต่อสถานศึกษา องค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ตลอดจนองค์การด้านการศึกษาอื่น ๆ ในทุกระดับ โดยการนำองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ไปปรับประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสม สามารถพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มี คุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย
2. เพื่อยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอย่างไร

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย เป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดกิจกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรเกี่ยวข้อง ดังนั้นในการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการศึกษา วิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดโดยอาศัยหลักการ ดังนี้

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจ จากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และทฤษฎีการตัดสินใจของนักการศึกษาและนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศ ได้แก่ บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์ คิดหาทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก โดยอาศัยเหตุผลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับทางเลือกนั้น ๆ ให้เหลือเพียงทางเลือกเดียว⁶

ไซมอน (Simon) ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการ คือ กระบวนการตัดสินใจของกิจกรรมการหาโอกาสที่จะตัดสินใจหาทางเลือก โดยมีกิจกรรม 3 ประการ ดังนี้

- 1) กิจกรรมด้านเช่าปัญหา ที่เน้นระบบข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจ
- 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ โดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- 3) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติ และได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจ 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (policy) ขององค์กร 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ข้อมูลและดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ⁷

⁶ Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 185.

⁷ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 4th ed. (New York: The Free Press, 1997), 164.

สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman) ให้นิยามของการตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย การนิยามและการกำหนดแหล่งของปัญหา การรวบรวม วิเคราะห์ข้อเท็จจริงของปัญหา การพัฒนาและประเมินทางเลือกสู่การปฏิบัติ⁸

วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) กล่าวว่า วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร มีดังนี้ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ 2) ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยการหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บริหารปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แต่การตัดสินใจพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง 4) ผู้บริหารปรึกษาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง หรืออาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความคิดเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และ 5) ผู้บริหารประชุมปรึกษาและประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจตามความคิดเห็นสอดคล้องส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีแนวทางแนวทางการตัดสินใจ 3 ประการ คือ (1) ตัดสินใจแบบมีคุณภาพ เป็นการพิจารณาสิ่งที่อยู่ทั้งหมดในสถานการณ์นั้น ๆ รวมไปถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (2) ความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ (3) การใช้เวลากับการตัดสินใจ⁹

รีเดอร์ (Reader) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมการตัดสินใจ เป็นผลมาจากพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลที่เชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป้าหมายหรือจุดประสงค์ (Goals) คือ กิจกรรม ความมุ่งหมายที่บุคคลต้องการให้บรรลุผล 2) ความเชื่อ (Belief orientation) คือ การรับรู้หรือแนวคิดของแต่ละคนหรือกลุ่มต่อสิ่งที่เกิดขึ้น 3) ค่านิยม (Value standard) คือ สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง 4) นิสัยและธรรมเนียม (Habits and customs) คือ แบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้และยึดถือสืบต่อกันมาเป็นประเพณี 5) การคาดหวัง (Expectation) เป็นท่าทีของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลที่มีความคาดหวังเกี่ยวข้องกับตัวเอง 6) ข้อผูกพัน (Commitments) สิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าเขาผูกพันที่จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือประเด็นปัญหาที่ตนเกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อม 7) การบังคับ (Force) คือ ตัวที่ช่วยกระตุ้นให้กระทำการตัดสินใจได้เร็วขึ้น 8) โอกาส (Opportunity) ความเชื่อของผู้กระทำที่มีต่อสถานการณ์หรือทางเลือกที่มีอยู่ 9) ความสามารถ (Ability) คือ การรับรู้ของผู้กระทำเกี่ยวกับกำลังหรือพลังของตนเองในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนบรรลุผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์

⁸ Stoner and Freeman, อ้างถึงใน สุรัชย์ เทียนขาว, “แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน,” **วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น** 7, 4 (เมษายน 2564): 359.

⁹ V. H. Vroom and P. W. Yetton, **Leadership and decision - making** (Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 1973), 67.

นั้น ๆ และ 10) การสนับสนุน (Support) คือ สิ่งที่คุณกระทำแล้วจะได้รับหรือคิดว่าจะได้รับจากคนอื่น ๆ ¹⁰

บรันสัน (Brunsson) ได้กล่าวว่า ปัจจัยการตัดสินใจนโยบายสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย คือ 1) การสื่อสารให้ได้บังคับบัญชาครบถ้วน 2) การจัดการด้านทรัพยากรให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 3) การดำเนินการและการมอบหมายงานทำให้สมาชิกรับผิดชอบปฏิบัติงาน¹¹

ลินบอม (Lindblom) มีคิดเกี่ยวกับ การตัดสินใจในการบริหาร ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ 1) การตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อย ๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การก้าวกระโดด 2) การตัดสินใจไม่ใช่การตัดสินใจได้อย่างครอบคลุมทุกแง่มุมเพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด จึงไม่อาจนำเอาประเด็นมาทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างครบถ้วน 3) การตัดสินใจเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ (successive comparisons) โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบ ๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น 4) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจ (suffices) ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น และ 5) การตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคมได้มีโอกาสแข่งขันกัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเองเหนือผู้อื่นดังนั้นการประนีประนอมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจในลักษณะนี้¹²

ดรักเกอร์ (Drucker) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหา เป็นขั้นตอนการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จัดเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วถึงอย่างแท้จริง (2) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มคนบางคน (3) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจง (4) สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงที่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไป ได้แก่ กฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับการดำเนินงาน 2) การให้คำนิยามของปัญหา 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่า

¹⁰ William W. Reeder, *Some Aspects of the Informal Social Participation of Farm Families in New York State* (Unpublished Ph.D. Dissertation Cornell University, 1974).

¹¹ N. Brunsson, *The consequences of decision-making* (Oxford University Press, 2007).

¹² Charles E. Lindblom, *Public Administration: Concepts and Cases* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.

อะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ 4) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติ และ 6) ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ ¹³

แทนเนบอมและชมิทท์ (Tannenbamm and Shemidt) ได้กล่าวถึง ปัจจัยการตัดสินใจ 3 ประการ คือ 1) แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหาร ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยมของผู้บริหาร ทศนคติและ ความเชื่อไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา 2) แรงขับเคลื่อนจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์หรือบุคลิกภาพ ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 3) แรงขับเคลื่อนจากสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะและขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา¹⁴

ออฟเพินเฮียม (Oppenheim) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ 1) ค่านิยม (Value) ค่านิยมจะมีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีตัวเลือกหลายตัวเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของบุคคลนั้น 2) ประเภทของครอบครัว (Type of Family) มีผลต่อการตัดสินใจ เช่นขนาดของครอบครัว การเงินของครอบครัว อาชีพและการศึกษาของสมาชิกที่อยู่อาศัยและศาสนาของครอบครัว 3) ทรัพยากรครอบครัว (Family Resources) และ 4) ทิศทางของเศรษฐกิจสังคม (The Socioeconomic Setting)¹⁵

คอตเลอร์และอาร์มสตรอง (Kotler and Armstrong) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural Factor) เป็นสัญลักษณ์และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นโดยเป็นที่ยอมรับจากคนรุ่นหนึ่งไปจนถึงคนอีกรุ่นหนึ่ง โดยเป็นตัวกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม 2) ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ประกอบด้วย (1) กลุ่มอ้างอิง (Reference Groups) เป็นกลุ่มที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มนี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติความคิดเห็นและค่านิยม

¹³ Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st century* (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.

¹⁴ R. Tannenbaum and H. S. Warren, *How to choose a leadership pattern* (Harvard Business Review., 1958), 90-91.

¹⁵ A. N. Oppenheim, *Questionnaire design and attitude measurement*, 2nd ed. (New York: Basic Book, 1979), 63.

บุคคลในกลุ่มอ้างอิง (2) กลุ่มครอบครัว (Family) บุคคลในครอบครัวถือว่ามีอิทธิพลมากที่สุดต่อทัศนคติความคิดเห็นและค่านิยมของบุคคล (3) บทบาทและสถานะ (Roles and Statuses) บุคคลคนหนึ่งอาจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม ขึ้นอยู่กับบทบาทและสถานะที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม 3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ อายุ ขั้นตอน วัฏจักรชีวิตครอบครัว อาชีพโอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำรงชีวิต และ 4) ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) การตัดสินใจของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยาซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมตัดสินใจ¹⁶

สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปรายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง 2) แบบคณะกรรมการเป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับเลือกให้ทำหน้าที่อภิปราย และทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียง ทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่ และ 3) แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความคิดเห็น และมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงในการตัดสินใจ ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่¹⁷

เฟลด์แมนและอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold) มีความเห็นว่า องค์ประกอบการตัดสินใจประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายชัดเจน 2) ความสามารถนำทุกทางเลือกมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียได้ 3) สามารถชี้แจงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้ 4) มีข้อมูลที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์ และ 5) ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผล¹⁸

โบวี (Bovee) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก

¹⁶ P. Kotler and G. Armstrong, **Principles of marketing**, 9th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2001).

¹⁷ Guy E. Swanson, "The Effectiveness of Decision-Making Groups," **Adult Leadership** VIII (June 1959): 231-232.

¹⁸ Hugh. J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organization Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1991).

(make the decision) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจง สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหได้หรือไม่¹⁹

พลันเกตและแอตเนอร์ (Plunkett and Attner) อ้างถึงใน กุลชลี ไชยน์นตา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย มีกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล และมีกฎเกณฑ์ ใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก มีผลต่อการดำเนินการของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) ที่ควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) โดยการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ เป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) โดยนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) โดยทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวที่มีผลเสียหรือกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด ขั้นที่ 6 การนำผลไปปฏิบัติ (Implement the Decision) โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ รวมถึงกำหนด ระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ที่สนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) เพื่อให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่²⁰

¹⁹ Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

²⁰ Plunkett and Attner, อ้างถึงใน กุลชลี ไชยน์นตา, **กระบวนการตัดสินใจ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประยูรวงศ์, 2539), 135-139.

روبบินส์ (Robbins) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ เป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้พิจารณาการตัดสินใจ 3) การลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยที่กำหนด โดยลำดับความสำคัญและค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละปัจจัย 4) การกำหนดทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ และการประเมินแต่ละทางเลือกว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และ 5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่เป็นประโยชน์และตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้²¹

เกอแลต (Gelatt) ได้กล่าวถึง วงจรกระบวนการการตัดสินใจ ดังนี้ 1)การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการตัดสินใจ 2) การรวบรวมข้อมูลที่สุดคล้องกับวัตถุประสงค์ 3) การพิจารณาข้อมูลที่ได้รับ และนำไปประยุกต์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการพิจารณาทางเลือก 4) การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับและน้ำหนักในการคาดคะเนความเป็นไปได้ของทางเลือก 5) ความเป็นไปได้ของผลที่จะได้รับ โดยตรวจสอบจากลำดับความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก 6) ความน่าจะเป็นของผลที่จะได้รับ 7) คำนิยมจากการประเมินตามลำดับความต้องการของแต่ละบุคคล 8) การประเมินผลแต่ละทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือก และ 9.การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด²²

บาสและเอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวว่า ได้กล่าวว่า กระบวนการการตัดสินใจของผู้นำ แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรตามความคาดหวังมากขึ้น การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม²³

เดสส์เลอร์ (Dessler) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการตัดสินใจมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหา คือการวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้อง 2) การพัฒนาทางเลือก ด้วยการสร้างทางทางเลือกหลายทาง ที่มีคุณภาพสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ 3) การวิเคราะห์

²¹ S. P. Robbins, **Organizational Behavior**, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 2001).

²² P. Gelatt, **Education Opportunity. Measured Intelligence and Social Background Education Economy and Society**, 5th ed. (New York: The Free Press of Clencoe, Inc., 1989).

²³ B. M. Bass and B. J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oak: Sage, 1994).

ทางเลือก โดยใช้ข้อมูลและเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วย และ 4) ทำการตัดสินใจ โดยใช้เกณฑ์และค่าน้ำหนักคะแนนในการวิเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจึงจะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล²⁴

คอฟแมน (Kaufman) ได้กล่าวถึง รูปแบบของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจเชิงระบบ ดังนี้

- 1) การนิยามปัญหา โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากอะไรและทำความเข้าใจกับปัญหา
- 2) การศึกษาหาทางเลือก โดยกำหนดทางเลือกศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา 3) การเลือกทางเลือก เป็นแนวทางปฏิบัติที่อาจนำมาแก้ปัญหาโดยเฉพาะ โดยการคัดเลือกทางเลือก ด้วยกิจกรรมที่ประกอบด้วย 3.1) จัดหาสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก 3.2) นำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประเมินสารสนเทศด้วยความรอบคอบ และ 3.3) เลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง 3.4) ย้อนกลับมาพิจารณาข้อมูลสนับสนุนทางเลือก 4) การคัดทางเลือก โดยการหาข้อมูลเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจที่จะเป็นไปได้มากที่สุด 5) การปฏิบัติตามทางเลือก และ 6) การประเมินผลและการปรับปรุงข้อบกพร่อง²⁵

วรพจน์ บุชราคมวดี ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบการตัดสินใจ มีองค์ประกอบในการพิจารณา 4 ประการ คือ 1) ผู้ทำการตัดสินใจ จำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจต้องกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน ข้อจำกัดในการแก้ปัญหา เครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์หาทางเลือก 3) ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ การค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอ และสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือกที่มีความสำคัญต่อองค์กร และ 4) สภาวะการณ์ที่ทำการตัดสินใจ²⁶

ซูวิทย์ มิตรชอบ ได้เสนอแนวคิด ปัจจัยการตัดสินใจการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

- 1) องค์กรความรู้ (Knowledge) 2) การศึกษา (Education) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ 4) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม (Culture) การสั่งสมความรู้ตามวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคม (Social wisdom) และการนำเทคโนโลยีหรือ

²⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 7 th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1997).

²⁵ Roger A. Kaufman, “The principal and the system approach” in **The Principal ship: Foundations and Functions** (New York: Harper & Row, 1974), 35-44.

²⁶ วรพจน์ บุชราคมวดี, **องค์กรและการจัดการ** (ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551), 109.

นวัตกรรม (Technology or Innovation) มาบูรณาการก่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Creative Product) เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์หรืองานบริการ²⁷

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคล ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม Cultural factor) วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตที่สังคมเชื่อถือเป็นสิ่งตั้งงามและยอมรับมาปฏิบัติ 2) ปัจจัยด้านสังคม (Social factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ 3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor) การตัดสินใจของผู้ตัดสินใจได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลของคนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ อายุ วงจรชีวิตครอบครัว รายได้ ค่านิยม เป็นต้น และ 4) ปัจจัยด้านจิตวิทยา (Psychological factor) หรือปัจจัยภายใน ประกอบด้วย การจูงใจ การรับรู้ ทัศนคติ บุคลิกภาพ แนวคิดของตนเอง²⁸

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ตระหนักถึงปัญหา (Problem Awareness) การรับรู้ถึงปัญหาหรือโอกาส ซึ่งปัญหาอาจจะเกิดขึ้นโดยตรงหรืออาจต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อม 2) นิยามปัญหา (Problem Definition) กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบขอบเขต 3) ตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนสำคัญในการเลือกผลลัพธ์ที่เหมาะสม 4) การปฏิบัติตามแผน (Action Plan Implementation) นำทางเลือกที่เลือกไว้ไปวางแผนและดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และ 5) การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหาโดยทำการติดตามตรวจสอบ ประเมินและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์²⁹

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ ได้แบ่งประเภทการตัดสินใจมี 3 ประเภท ดังนี้ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ผู้ตัดสินใจคนเดียวเป็นผู้ทำการตัดสินใจในทุกอย่าง ซึ่งผู้บริหารโดยบุคคลคนเดียวอาจไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความชำนาญและไม่มีทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจได้ ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นกลุ่มบริหารหรือคณะกรรมการมักเป็นเรื่องสลับซับซ้อน มีการระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมพิจารณาและวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด 2) การตัดสินใจในแง่ส่วนตัว หรือการตัดสินใจในแง่องค์การ คือ ผู้บริหารที่ต้อง

²⁷ ชูวิทย์ มิตรชอบ, “เศรษฐกิจสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในทศวรรษหน้า,” *เศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมาธิราช* 5, 1 (มิถุนายน 2553): 82.

²⁸ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *การบริหารการตลาดยุคใหม่* (ฉบับปรับปรุงใหม่) (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2552), 130-131.

²⁹ ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.เอ็นท์, 2551), 142.

ทำการตัดสินใจจะต้องคิดถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อตัวเองในเรื่องของความปลอดภัยหรือสถานภาพหรืออนาคตของตนเอง ส่วนการตัดสินใจในแง่องค์การ ผู้บริหารจะยึดมั่นในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตัดสินใจ และ 3) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) หมายถึง การแก้ปัญหาสำหรับปัญหาใด ๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าบ้างแล้ว เป็นการตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานนโยบาย กฎระเบียบ และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดทางเลือกหรืออย่างน้อยก็มีเกณฑ์ที่ค่อนข้างแน่นอน สำหรับการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Non-programmed decisions) เป็นการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่มีความคลุมเครือและสลับซับซ้อนและไม่ได้กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และจิตสำนึกส่วนตัวของผู้บริหาร³⁰

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง ได้จำแนกพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์ หรือ ความรู้สึกต่าง ๆ เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ตัดสินใจแต่ละคนว่าทางเลือกใดที่เหมาะสมหรือเห็นว่าถูกต้อง โดยอาศัยสามัญสำนึกที่คาดเดา ประสบการณ์ที่เคยตัดสินใจแบบนี้ ซึ่งการบริหารการตัดสินใจแบบนี้จะเสี่ยงต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และอาจจะทำให้องค์การพัฒนาหรืออาจประสบปัญหาตามมาได้ และ 2) การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอน ตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด³¹

การตี อนันตนาวิ ได้เสนอ ขอบเขตของการตัดสินใจเป็น 2 ประการ คือ 1) การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษาขอบข่าย บทบาท ภารกิจ ของกฎระเบียบให้ถ่องแท้เสียก่อนตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมาย และ 2) การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชน และศึกษาแนวคิดความเชื่อของชุมชนที่ยึดถือต่อกันมา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชนขาดความร่วมมือร่วมใจ³²

³⁰ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 399-403.

³¹ ประสิทธิ์ หนูกิ้ง, พฤติกรรมการตัดสินใจ, เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.Org/Blog/Prasit/293228>

³² การตี อนันตนาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (ชลบุรี: มนตรี, 2551), 160-161.

สภาพ โอบาसानนท์ ได้จำแนกระดับและขอบเขตของตัดสินใจเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบในระยะยาว (Long-Term Impact) ผู้ตัดสินใจควรให้ความสำคัญด้านความถูกต้องและความครบถ้วนรอบด้านของข้อมูล และใช้วิธีวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจที่เป็นระบบและมีความแม่นยำสูง โดยพิจารณาถึงผลกระทบ ปัจจัย และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
- 2) การตัดสินใจระดับยุทธวิธี (Tactical Decision) รอบการตัดสินใจในระดับรายเดือนหรือรายไตรมาส (Monthly/Quarterly) และจะส่งผลกระทบในระยะกลาง (Medium-Term Impact) ดังนั้น จึงมีระดับความไม่แน่นอนของผลกระทบและสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง และ
- 3) การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (Operational Decision) มีรอบของการตัดสินใจถี่ ในระดับรายวันหรือรายสัปดาห์ (Daily/weekly) เป็นการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบเพียงระยะเวลาสั้น ๆ (Short-term impact) เท่านั้น³³

ในส่วนของนโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตศักราช 2019-2022 ได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาไว้ในนโยบายที่ 4 การพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มศักยภาพของสถาบันการศึกษาให้เข้มแข็งและเกิดผล โดยกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้ 1) พัฒนางานศาสนกิจ และคริสเตียนศึกษาให้เข้มแข็งและเกิดผลมากยิ่งขึ้น 2) พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาชาติ แผนการศึกษาต้นสังกัด กรอบแนวคิดด้านการศึกษาศตวรรษที่ 21 และประเทศไทยยุค 4.0 3) ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลทดสอบชาตินานาชาติควบคู่กับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความสามารถด้านต่าง ๆ และทักษะชีวิตของนักเรียน 4) เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ดังนี้ (1) เพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการจัดการโรงเรียนยุคใหม่ให้เกิดผลและยั่งยืน (2) พัฒนาความเข้มแข็งด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร (3) เร่งรัดพัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน ที่จะส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 และประเทศไทยยุค 4.0 5) เร่งจัดทำแผนฟื้นฟูและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนที่มีแนวโน้มของจำนวนนักเรียนลดลง 6) พัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งด้านคุณภาพและมีความพร้อมให้ก้าวไกลมากยิ่งขึ้น 7) เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 8) ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ 9) ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างมี

³³ สภาพ โอบาसानนท์, “การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์,” วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 35, 139 (กรกฎาคม - กันยายน 2556): 5-7.

ประสิทธิภาพ และ 10) สร้างกลไกและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามเอกลักษณ์ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย³⁴

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 26 วิจัย มีดังนี้

โฮกแลนด์ (Hoagland) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครู อาจารย์ ที่มีอายุประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน³⁵

ครอว์ฟอร์ด (Crawford) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับการตัดสินใจสั่งการทัศนคติของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมการตัดสินใจของครูอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการกำหนดความมุ่งหมาย ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนครูอาจารย์ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการแบ่งงานในองค์การให้อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานวิชาการ และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอน ในด้านการจัดองค์การผู้บริหารควรสนับสนุนบุคลากรให้อยู่ในขอบเขต ผู้บริหารส่วนมากยึดถือที่จะให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความขัดแย้งในองค์กร³⁶

ราฮมาน (Rahman) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยคิงไฟซาล (King Faisal University) ได้ทำการศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ และการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง

³⁴ สภาคริสตจักรในประเทศไทย, นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 2019-2022 (กรุงเทพฯ: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2019), 10-17.

³⁵ J. L. Hoagland, “ Principals and Teachers perceptions of teacher participation in the decision- making process in public secondary school with and without a collective bargaining contract” (Dissertation Abstracts International, 1985), -3550A.

³⁶ P. M. Crawford, **Decision- making at school level: A Delphi study of Principals attitudes toward teacher participation in site base decision -making** (Texas: East Texas State University, 1994), 299-427.

ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า³⁷

ลี (Li) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในประเทศไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า เพศ และการศึกษามีผลต่อผู้บริหารทั้งในด้านส่วนบุคคลและองค์การ ระดับการศึกษาและองค์ประกอบส่วนบุคคล อิทธิพลจากวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามระดับการศึกษากับวิธีการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กัน³⁸

วู้ดรูฟ (Woodruff) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน มลรัฐคอนเนคติก สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมเกี่ยวกับสถานภาพในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในระดับของ Lundquist (1982, p. 4231-A) การศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรายได้และโอกาสที่จะก้าวหน้า นอกจากนี้ระดับเงินเดือน ตำแหน่งประสบการณ์ในการสอนและสถานภาพมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับรายได้ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ³⁹

เจนเน็ต (Janet) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม (Vroom) และเยตตัน (Yetton) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวในการตัดสินใจ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ

³⁷Alnajim Saad Abdul Rahman, “ Administrators Participation in the Decision Making Process: A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia” (Dissertation Abstracts International, 1990), 180-182.

³⁸ A. Li, “A study of current school administrator decision-making process of public senior high school in Taiwan (China)” (Dissertation Abstracts International, 1992), 3144-A.

³⁹ Martha Mary Woodruff, “Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Connecticut,” (University of New Haven, Sacred Heart University, University of Hartford, Quinnipiac college) ProQuest – (Dissertation Abstracts, University of Bridgeport (0749) Degree: EDD 1992.DAI-A53/10, April 1993), 3424.

สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน รวมถึงเพศของผู้บริหารทั้งเพศหญิงและเพศชาย ต่างก็ใช้แบบการตัดสินใจที่ไม่แตกต่างกัน⁴⁰

จอห์นสัน (Johnson) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน และโรงเรียนที่มีรูปแบบการจัดองค์การดีผู้บริหารจะมีบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมักจะให้ความสำคัญต่องานวิชาการและจะเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่วนโรงเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ต่ำ มักจะเกิดจากการควบคุมดูแลของผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ⁴¹

ลันด์กิสต์ (Lundquist) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารมีการตัดสินใจดังนี้ ขั้นที่ 1 ตัดสินใจสั่งการในการวิเคราะห์ปัญหา ยึดเอาความคิดเห็นของตนเป็นเกณฑ์ ขั้นที่ 2 หาทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อแก้ปัญหาที่มีน้อยมาก ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและเปรียบเทียบทางเลือก จะมุ่งเฉพาะการเงิน เวลา ระเบียบเป็นเครื่องตัดสินใจ เพราะไม่มีทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง ขั้นที่ 4 การหาทางเลือกตามแผนที่จะปฏิบัติไม่มีการตัดสินใจสั่งการอย่างมีระเบียบแบบแผนและ ขั้นที่ 5 การประเมินทางเลือก ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์⁴²

เบรลเทอและไลท์ (Breiter and Light) ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่อง ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน : ปัจจัยสำหรับการออกแบบระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผล 1) สร้างความต้องการที่แท้จริงของชั้นเรียนและนักการศึกษา 2) เริ่มจากการยอมรับในความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมของครูผู้สอน 3) เลือกข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบสารสนเทศ 4) กำหนดการทดสอบที่มีประสิทธิภาพระหว่างมาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน และการทดสอบ 5) นักการศึกษาต้องพัฒนาให้เกิดความชำนาญในการตัดสินใจทางการศึกษา โดยพิจารณา

⁴⁰ Parke Elaine Prock Janet, “Comparison of Decision – Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and decision Director” (Dissertation Abstracts International, 1996), 182 – 185.

⁴¹ Johnson, et al, “When shared decision making works: A 3 years longitudinal study” **American Educational Research** (1996): 342.

⁴² Margaret B. Lundquist, “An analysis of the decision-making process among select suburban Chicago high school principals and selected middle management executive” (Dissertation Abstracts International, 2004), 3423-4.

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 6) นักการศึกษาต้องเผยแพร่องค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ทางการศึกษา และ 7) ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ⁴³

แอนโดรนิซเอลและริสเต (Androniceanu and Ristea) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจในระบบการจัดการศึกษาจากส่วนกลางของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเมืองคอสตานา ประเทศโรมาเนีย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจทางการศึกษาส่วนใหญ่ จะมาจากภาครัฐ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนรับนโยบายมาในบางครั้งจะไม่สามารถใช้กระบวนการตัดสินใจ นั้นมาบริหารจัดการให้เหมาะสมกับในสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ๆ ได้ การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน จะขึ้นอยู่กับรัฐมนตรีด้านการศึกษา เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพจึงต้องให้มีการจัดคณะกรรมการบริหารการศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมากที่สุด⁴⁴

เชคและสเกกเตอร์ (Shaked and Schechter) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจการคิด เชิงระบบในการตัดสินใจของครูใหญ่ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการ ตัดสินใจของครูใหญ่ ที่สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ความคิดเชิงระบบของครูใหญ่มีความเชื่อมโยงกัน ระหว่างธรรมชาติ ที่ซับซ้อนของการตัดสินใจของครูใหญ่ และการคิดเชิงระบบ ในทั้ง 3 ประเด็น ดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการหาเหตุผลด้วยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความ เข้าใจในสถานการณ์ได้ดีขึ้น ในการแปลความหมายในเหตุการณ์ที่กำกวมไม่ชัดเจน ครูใหญ่ต้องพัฒนา ความรู้สึกแรกให้ได้ก่อนว่า อะไรกำลังจะเกิดขึ้นซึ่งจะทำให้ได้มุมมองเกี่ยวกับ ทางเลือกที่มี และ ทางเลือกอื่น ๆ ได้กว้างขวาง มากขึ้น ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนกระบวนการหาเหตุผล ด้วยเหตุนี้ครูใหญ่ต้องทุ่มเท ความพยายามในการทำความเข้าใจ ประเด็น หรือเหตุการณ์ใหม่ที่มีความแตกต่าง ที่ไม่ชัดเจน ที่ยุ่งเหยิง หรือที่มีโอกาสทำลายความคาดหวังจากการตัดสินใจ⁴⁵

⁴³ Andreas Breiter and Daniel Light, “Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision – making in schools,” *Educational Technology & Society* (2006): 206-207.

⁴⁴ Armenia Androniceanu and Bianca Ristea, “Decision Making Process in the Decentralized Educational System,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149 (2014): 37-42.

⁴⁵ Haim Shaked and Chen Schechter, “Exploring Systems Thinking in School Principals' Decision-Making,” *International Journal of Leadership in Education* 22, 5 (2019): 573 – 596.

บราวน์, บิกบี้ และดักกลาส (Browning, Bigby, and Douglas) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ: การสำรวจการ ปฏิบัติการสนับสนุนการตัดสินใจในประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า มีกระบวนการร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัต (dynamic interaction) ระหว่างความต้องการในใจและความพึงพอใจของบุคคลที่กำลังศึกษาและการตอบสนองของบุคคลผู้ให้การสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลมาจาก 5 ปัจจัย คือ (1) ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่นำเข้ามาสู่กระบวนการของบุคคลที่ศึกษา และผู้ให้การสนับสนุน (2) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (3) สภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ (4) ธรรมชาติของการตัดสินใจ (5) ผลที่ตามมาจากการตัดสินใจ สรุป ได้ว่า ธรรมชาติของการให้การสนับสนุนการตัดสินใจมีความแปรผันอย่างยิ่งเฉพาะแต่ละบุคคล และในบริบทที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกับการปฏิบัติในการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ⁴⁶

จำลอง ทิ้งสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และตัวแปรเกณฑ์และการสร้างพยากรณ์รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ พบว่า 3.1) ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ทั้ง 7 ตัว ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ คือ ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา 3.2) ผลการค้นหาค่าตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ตัวพยากรณ์ทั้ง 7 ตัว มีตัวพยากรณ์ที่ดี 2 ตัว คือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้ว ข้อคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความสำคัญ⁴⁷

สิรินารถ แววสง่า ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการวิจัยพบว่า .1) การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ความเป็นผู้นำ

⁴⁶ Michelle Browning, Christine Bigby, and Jacinta Douglas, “A Process of Decision-Making Support: Exploring Supported Decision-Making Practice in Canada,” *Journal of Intellectual & Developmental Disability* 46, 2 (2021): 138 – 149, 1982, p. 4231-A.

⁴⁷ จำลอง ทิ้งสุข, “รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2550).

ของผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษาและความเป็นผู้นำของครูเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 3) การยืนยันความเป็นไปได้ของการใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้⁴⁸

รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจสมรรถนะหลักของผู้นำในทุกยุคทุกสมัย ผลการวิจัยพบว่า ทักษะสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีและใช้ได้เป็นอย่างดี ประสิทธิภาพคือ ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะและความเข้าใจเรื่องขบวนการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ⁴⁹

วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยย่อย คือ (1) ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 1.1) ปัจจัยด้านมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา 1.2) ปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษา (2) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 2.1) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ 2.2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 5) ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้ง 5 ปัจจัย ได้รับการยืนยันจาก

⁴⁸ สิรินารถ แววสง่า, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้,” (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557), บทคัดย่อ.

⁴⁹ รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย, **ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สมรรถนะหลักของผู้นำในทุกยุค ทุกสมัย** (คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, 2558), บทคัดย่อ.

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้⁵⁰

พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก 2) ความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ตามตำแหน่งของบุคลากรของโรงเรียนผู้ให้ข้อมูลมีความแตกต่างกัน⁵¹

สุธินี ปิ่นทอง และ สมหมาย อ่ำดอนกลอย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารใช้รูปแบบการตัดสินใจในรูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเสนอขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา 2) รูปแบบที่ 6 ผู้บริหารชี้แจงข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ 3) รูปแบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาเอง 4) รูปแบบที่ 3 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) รูปแบบที่ 7 บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำเองภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ 6) รูปแบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ผู้อื่นทราบ และ 7) รูปแบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง⁵²

พระครูปลัดไกรสอน ธรรมร สี (ค่าน้อย) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1). สภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน

⁵⁰ วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” (ดุสิตนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558).

⁵¹ พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์, “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

⁵² สุธินี ปิ่นทอง และสมหมาย อ่ำดอนกลอย, “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง)” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2559).

เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานงบประมาณ ในภาพรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 2) พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร พบว่าการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาการตัดสินใจ ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ด้วยอริยสัจ 4 เสริมด้วย โยนิโสมนสิการ ให้สอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจพลันเกตและแอ็ตเนอร์ Plunkett and Attner พบว่า การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎีพลันเกตและแอ็ตเนอร์ (Plunkett and Attner) โดยใช้รูปแบบ “DDM Model” ในการตัดสินใจบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป สอดคล้องกับ อริยสัจ 4 เสริมด้วย โยนิโสมนสิการ คือได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด⁵³

วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง และ 4) การพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีความถดถอยไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้⁵⁴

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร 2) การกำหนดนโยบาย

⁵³ พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมร สี (ค่าน้อย), “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (ดุชะฎิณิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560).

⁵⁴ วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี,” วารสารวิจัยรำไพพรรณี 11, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 148.

เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร
4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ
6) การแปลง กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นด้วยกับตัวแปรและองค์ประกอบ
การวางแผน กลยุทธ์ในโรงเรียนทุกองค์ประกอบ⁵⁵

วิภาดา วงศ์ยะรา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) การตัดสินใจ
การตัดสินใจโรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) การตัดสินใจ
โรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵⁶

พัชราพรรณ ขอบธรรม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่
ความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ในภาคธุรกิจ และในภาครัฐมีกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์
ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก
ขององค์กร 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 4) เลือกกลยุทธ์ขององค์กร และ
5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์⁵⁷

วรชัย วิภูอุปโคตร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่าง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค 4.0 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษา
อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องใช้การเรียนการสอนแบบผสมผสานด้วย
นวัตกรรมเทคโนโลยีการศึกษาในยุค 4.0 ด้วยการใช้สื่อดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงด้าน

⁵⁵ ประเสริฐ อินทร์รักษ์, “องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน,” **วารสาร
เวริเดียน มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 3 (ตุลาคม - ธันวาคม 2560): 1503.

⁵⁶ วิภาดา วงศ์ยะรา, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศิลปากร** 2, 10 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562): 647.

⁵⁷ พัชราพรรณ ขอบธรรม, “การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร,”
วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 1, 2 (2562): 55.

การศึกษาให้สัมพันธ์กันเป็นระบบและมีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในระดับชาติที่มีคุณภาพมาตรฐานให้แก่ผู้เรียน⁵⁸

นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังรายละเอียดใน แผนภาพที่ 1



⁵⁸ วรชัย วิภูอุปคุตร, “แนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคทศวรรษที่ 4.0,” วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา) 9, 1 (มกราคม - เมษายน 2564): 60-69.



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 185.

- : Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 4th ed. (New York: The Free Press, 1997), 164.
- : Stoner and Freeman, อ้างถึงใน สุรชัย เทียนขาว, “แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน,” **วารสารการบริหารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมท้องถิ่น** 7, 4 (เมษายน 2564): 359.
- : V. H. Vroom and P. W. Yetton, **Leadership and decision-making** (Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 1973), 67.
- : William W. Reeder, **Some Aspects of the Informal Social Participation of Farm Families in New York State** (Unpublished Ph.D. Dissertation Cornell University, 1974), 85-87.
- : N. Brunsson, **The consequences of decision-making** (Oxford University Press, 2007).
- : Charles E. Lindblom, **Public Administration: Concepts and Cases** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.
- : Peter F. Drucker, **Management Challenges for the 21st century** (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.
- : R. Tannenbaum and Werren H. Schmidt, **How to Choose a Leadership Pattern** (Boston: A Harvard Business Review, 1973), 5.
- : A. N. Oppenheim, **Questionnaire design and attitude measurement**, 2nd ed. (New York: Basic Book, 1979), 63.
- : P. Kotler and G. Armstrong, **Principles of marketing**, 9th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2001).
- : Guy E. Swanson, “The Effectiveness of Decision-Making Groups,” **Adult Leadership** VIII (June 1959): 231-232.
- : Hugh. J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organization Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1991).
- : Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.
- : W. R. Plunkett and R. F. Attner, **Introduction to Management** (Belmont: Wadsworth, 1994), 162.
- : S. P. Robbins, **Organizational Behavior**, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 2001).

: P. Gelatt, **Education Opportunity. Measured Intelligence and Social Background Education Economy and Society**, 5th ed. (New York: The Free Press of Clencoe, Inc., 1989).

: B. M. Bass and B. J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oak: Sage, 1994).

: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 7th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1997).

: Roger A. Kaufman, “The principal and the system approach” in **The Principal ship: Foundations and Functions** (New York: Harper & Row, 1974), 35-44.

: วรพจน์ บุขรคำมวดี, **องค์กรและการจัดการ** (ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551), 109.

: ชูวิทย์ มิตรชอบ, “เศรษฐกิจสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ในทศวรรษหน้า,” **เศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาธิราช** 5, 1 (มิถุนายน 2553): 82.

: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **การบริหารการตลาดยุคใหม่ (ฉบับปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2552), 130-131.

: ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.พี. 2551), 142.

: สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 399-403.

: ประสิทธิ์ หนูกุ่ม, **พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ**, เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.Org/Blog/Prasit/293228>

: ภาวดี อนันตนาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี: มนตรี, 2551), 160-161.

: สถาพร โอภาสานนท์, “การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์,” **วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 35, 139 (กรกฎาคม - กันยายน 2556): 5-7.

: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, **นโยบายยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 2022-2019** (กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2019), 10-17.

: J. L. Hoagland, “Principals and Teachers perceptions of teacher participation in the decision-making process in public secondary school with and without a collective bargaining contract” (Dissertation Abstracts International, 1985), -3550A.

: P. M. Crawford, **Decision-making at school level: A Delphi study of Principals attitudes toward teacher participation in site base decision -making** (Texas: East Texas State University, 1994), 299-427.

: Alnajim Saad Abdul Rahman, "Administrators Participation in the Decision Making Process: A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia" (Dissertation Abstracts International, 1990), 180-182.

: A. Li, "A study of current school administrator decision-making process of public senior high school in Taiwan (China)" (Dissertation Abstracts International, 1992), 3144-A.

: Martha Mary Woodruff, "Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Connecticut," (University of New Haven, Sacred Heart University, University of Hartford, Quinnipiac college) ProQuest - (Dissertation Abstracts, University of Bridgeport (0749) Degree: EDD 1992.DAI-A53/10, April 1993), 3424.

: Parke Elaine Prock Janet, "Comparision of Decision - Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and decision Director" (Dissertation Abstracts International, 1996), 182-185.

: Johnson, et al., "When shared decision making works: A 3 years longitudinal study," **American Educational Research** (1996): 342.

: Margaret B. Lundquist, "An analysis of the decision-making process among select suburban Chicago high school principals and selected middle management executive" (Dissertation Abstracts International, 2004), 3423-4.

: Andreas Breiter and Daniel Light, "Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision - making in schools," **Educational Technology & Society** (2006): 206-207.

: Armenia Androniceanu and Bianca Ristea, "Decision Making Process in the Decentralized Educational System," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 149 (2014): 37-42.

: Haim Shaked; Chen Schechter, "Exploring Systems Thinking in School Principals' Decision-Making," **International Journal of Leadership in Education** 22, 5 (2019): 573-596.

: Michelle Browning, Christine Bigby, and Jacinta Douglas, “A Process of Decision-Making Support: Exploring Supported Decision-Making Practice in Canada,” **Journal of Intellectual & Developmental Disability** 46, 2 (2021): 138 - 149. 1982, p. 4231-A.

: จำลอง ทิ้งสุข, “รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2550).

: สิรินารถ แวสง่า, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557), บทคัดย่อ.

: รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย, **ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สมรรถนะหลักของผู้บริหารในทุกระดับ** (คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, 2558), บทคัดย่อ.

: วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558).

: พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์, “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

: สุธินี ปิ่นทอง และสมหมาย อ่าดอนกลอย, “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง)” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2559).

: พระครูปลัดไกรสอน ธรรม สี่ (ค่าน้อย), “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560).

: วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี,” **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 11, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 148.

: ประเสริฐ อินทร์รักษ์, “องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน,” **วารสารเวริเตียน มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 1503.

: วิภาดา วงศ์ยะรา, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2, 10 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 647.

: พัชราพรรณ ชอบธรรม, “การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 1, 2 (2562): 55.

: รชชัย วิภูอุปโภค, “แนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค.4 0,” วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา) 9, 1 (มกราคม - เมษายน 2564): 60-69.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยดังนี้

องค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียน กระทำการตัดสินใจเกี่ยวกับปฏิบัติงานในหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เพื่อตอบสนองต่อโอกาส อุปสรรค มีการกำหนดประเด็นปัญหาหรือเป้าหมายในการตัดสินใจ เหนือในการตัดสินใจเลือก ทางเลือกจากชุดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ มีข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้องและเพียงพอ การพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แก่ ขนาดองค์กร งบประมาณ เวลา สภาพแวดล้อม ขณะที่ทำการตัดสินใจเข้ามาเป็นบริบท การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง การค้นหาทางเลือก การวิเคราะห์ ทางเลือกที่ดีที่สุดสามารถนำไปปฏิบัติการแก้ปัญหาได้ การนำทางเลือกตามการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจมีการปฏิบัติโดยผ่านแบบของการตัดสินใจและรูปแบบของการตัดสินใจบนฐานของวัฒนธรรม การรับรู้ ระบบความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ นโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยผู้บริหารจะต้อง ทำการชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติ ตามทางเลือกเพื่อการประเมินผลลัพธ์และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 27 โรงเรียน ที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดแพร่ จังหวัดน่าน จังหวัดลำปาง จังหวัดพิษณุโลก จังหวัด นครศรีธรรมราช จังหวัดตรัง จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรีจังหวัดเพชรบุรี และ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัจจุบัน และการที่ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และเพื่อยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การวิจัยครั้งนี้ ในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้เสนอผลการศึกษาลักษณะ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและ ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ความหมายเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจนับว่าเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการ องค์กรและควบคุมดูแลให้องค์กรมีความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงตาม สถานการณ์ ยุคสมัย และความต้องการด้านการศึกษา การวางแผนงาน การจัดหน้าที่การทำงานและ หน้าที่พิเศษให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน การกำกับติดตามงาน ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก การเป็นที่ปรึกษา การประสานงานและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีหลักเกณฑ์ ในการประกอบการตัดสินใจ สอดคล้องกับ กิบสัน (Gibson) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการ สำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของการมีข้อมูลสารสนเทศที่ดี ซึ่งได้รับ มาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ⁵⁹ มีเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของฮุสตัน พบว่า ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ โดยการใช้วิทยาศาสตร์เชิงประจักษ์ในการตัดสินใจเป็นทักษะ

⁵⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly Jr. , **Organization: Behavior, Structure, Process**, 9th ed. (Homewood, Illinois: Time Mirror Higher Education Group, 1997), 447.

ที่จำเป็นของผู้ในยุคใหม่ได้ใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาผสมผสานในการทำงาน⁶⁰ การตัดสินใจจึงเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารองค์การที่ผู้บริหารต้องอาศัยหลักการ แนวคิดวิธีการต่าง ๆ ผ่านการคิดวิเคราะห์ การเชื่อมโยงเหตุและผลเพื่อตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการหรือ ทางเลือกใดที่ดีที่สุดและมีแนวโน้มสามารถนำมาปฏิบัติมาแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้ และบรรลุตาม วัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้

การตัดสินใจเป็นการนำแนวคิดที่มีเหตุและผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นประโยชน์และจะส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการตัดสินใจดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ เทคนิคในการที่จะ พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว⁶¹

ลิชฟิลด์ (Litchfield) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ตั้งแต่การกำหนด ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผล โดยเมื่อนำกระบวนการ ตัดสินใจไปแก้ไขปัญหานั้น ๆ แล้วมักจะมีปัญหาอย่างอื่นตามมาด้วยเสมอ ปัญหาที่ติดตามมาก็อาจ เกิดขึ้นในช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็น กระบวนการเช่นกัน⁶²

พิฟเนอร์ (Piffner) ได้กล่าวว่า นโยบายเรียกได้ว่าเป็นแผนงานประจำ ซึ่งเป็นผลอันเกิด จากการต่อรอง การปฏิบัติตามข้อตกลง และการประนีประนอม ในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ ทางเลือก และการค้นหาวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และอาจถือได้ว่า นโยบายเป็นกฎ (Rule) และระเบียบ (Regulation) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน⁶³

⁶⁰ C. Huston, “Preparing nurse leaders for 2020,” *Journal of Nursing Management* 16 (2008): 905-911.

⁶¹ Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 185.

⁶² Edward Harold Litchfield, “Note on a General Theory of administration,” *Administrative Science Quarterly* 1, 1 (June 1956): 5.

⁶³ John M. Piffner, *Administrative organization* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1960).

บลาวและสก๊อต (Blau and Scott) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่ง จะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อ ๆ ไป ดังนั้น แม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมามากแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม⁶⁴

กอร์และไดสัน (Gore and Dyson) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่แล้วหลายทาง เป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้⁶⁵

เทลเลอร์ (Taylor) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทลเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่แยกออกมา การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติ และแก้ปัญหาเป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ⁶⁶

ดริคเกอร์ (Drucker) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด⁶⁷

วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของการตัดสินใจตามสถานการณ์ (Normative decision theory) โดยแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบดังนี้ 1) แบบเผด็จการ (autocratic styles) ซึ่งผู้บริหารตัดสินใจเองโดยไม่หาหรือผู้ใด 2) แบบปรึกษาหารือ (consultative styles) ผู้บริหารตัดสินใจเองหลังจากหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) แบบเป็นกลุ่ม (group styles) ผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁶⁸

⁶⁴ Peter M. Blau and W. Richard Scott, **Formal Organization: A Comparative Approach** (San Francisco: Chandler, 1962), 53-55.

⁶⁵ Willam J. Gore and J. W. Dyson, **The Making of Decision: A Reading in Administrative Behavior** (New York: The Free Press of Glencoe, Collier of Mcmillan Ltd, 1964), 77.

⁶⁶ D. W. Taylor, "Decision - Making and Problem Solving," **Handbook of Organizations**, no. (March 1965): 48-86.

⁶⁷ Peter F. Drucker, **The Effective Executive** (London: Pan Book, 1970), 146.

⁶⁸ V. H. Vroom and P. W. Yetton, **Leadership and decision-making** (Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 1973), 32.

โรเบิร์ต และ แฮนไลน์ (Robert and Hanline) มีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์มนุษย์ ให้ความเห็นว่ามนุษย์นั้นมักทำการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา จึงอาจกล่าวได้ว่า โดยธรรมชาติแล้ว หากผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตโนมัติ การตัดสินใจเลือก ก็มักจะเป็นการรวบอำนาจเผด็จการไปด้วย⁶⁹

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้ความหมายของ การตัดสินใจว่า คือการตกลงใจ ที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำการใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของ นักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มว่า หากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจ นั้นก็จะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติจึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ⁷⁰

บาสและเอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น กระบวนการหนึ่งในการตัดสินใจที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความ สนใจของ พวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม⁷¹

ไซมอน (Simon) ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการ คือ กระบวนการตัดสินใจ ของกิจกรรมการหาโอกาสที่จะตัดสินใจหาทางเลือก โดยมีกิจกรรม 3 ประการ ดังนี้ 1) กิจกรรม ด้านข่าวปัญหา ที่เน้นระบบข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจ 2) กิจกรรม ด้านการออกแบบ โดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) กิจกรรมที่ เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติ และได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจ 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับ แนวปฏิบัติหรือนโยบาย (policy) ขององค์กร และ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือ

⁶⁹ Ralph M. Robert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness: Deciding About what to decide,” **Management Review** 6, 3 (June 1975): 25-32.

⁷⁰ Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw – Hill International Educations, 1991), 300.

⁷¹ B. M. Bass and B. J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oak: Sage, 1994).

ไม่เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ข้อมูลและดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ⁷²

แดฟท์ (Daft) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการแก้ไขปัญหา และการทำให้เกิดผลลัพธ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ⁷³

กิบสัน (Gibson) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์กร ซึ่งผู้ตัดสินใจจะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร จากพฤติกรรมของบุคคล และจากกลุ่มภายในองค์กร⁷⁴

กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การปฏิบัติที่เป็นเรื่องเฉพาะ หรือเป็นกระบวนการทั่วไป โดยการตัดสินใจเป็นการเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่กำหนดไว้⁷⁵

โบโน (Bono) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารคือการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ อาจส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวกและด้านลบได้ ดังนั้นเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงนำทฤษฎีหมวก 6 ใบ มาประยุกต์ใช้โดยการพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ในหลายมุมมองตามหมวก 6 ใบที่มีสีต่างกัน กันเพื่อแทนความคิดในมุมมองนั้น ๆ ได้แก่ 1) หมวกสีขาว แทนข้อเท็จจริง ได้แก่ ตัวเลขและข้อมูลต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ 2) หมวกสีแดง แทนอารมณ์และความรู้สึกที่มีต่อเรื่องราวนั้น ๆ 3) หมวกสีฟ้า แทนการควบคุมความคิดทั้งหมด หรือมุมมองที่กว้าง 4) หมวกสีเหลือง แทนการคิดในเชิงบวก การมองโลกในแง่ดี การมองที่ประโยชน์ การคิดก่อนที่ให้เกิดผล หรือทำในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 5) หมวกสีเขียว แทนความคิดที่เกี่ยวข้องกับความคิดใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ในการมองสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และ 6) หมวกสีดำ แทนความคิดที่เป็นธรรมชาติ⁷⁶

⁷² Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 4th ed. (New York: The Free Press, 1997), 164.

⁷³ Richard L. Daft, **Management**, 4th ed. (New York: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1997), 278.

⁷⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr., **Organization: Behavior, Structure, Process**, 9th ed. (Homewood, Illinois: Time Mirror Higher Education Group, 1997), 447.

⁷⁵ Ricky W. Griffin, **Management**, 6th ed. (New York: Houghton Mifflin Company, 1999), 264.

⁷⁶ Edward. De Bono, **Six Thinking Hats** (England: Penguin Book, 2000).

บรันสัน (Brunsson) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเครื่องมือปฏิบัติการของผู้นำที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบ และสนับสนุนการจัดการด้านทรัพยากรให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรการตัดสินใจของผู้นำอย่างถูกต้องย่อมส่งผลให้เกิดพลังบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและลดความขัดแย้งก่อให้เกิดการดำเนินการและการมอบหมายงานทำให้สมาชิกในทีมทุกคนเกิดความรับผิดชอบปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย⁷⁷

กลิกแมน, กอร์ดอน และโรส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจที่จะบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งมาจากผู้นำในองค์กร รวมถึงบุคลากรทุกคนต้องหันหน้าร่วมมือกันเตรียมตัวเรียนรู้และร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้นโดยผ่านกระบวนการวางแผนซึ่งในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร กำหนดปัญหาเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขพัฒนาและกำหนดเป็นแผนงานในการพัฒนาองค์กรต่อไป⁷⁸

สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman) ให้นิยามของการตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของการตัดสินใจแบบใช้เหตุผล เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย การนิยามและการกำหนดแหล่งของปัญหา การรวบรวม วิเคราะห์ข้อเท็จจริงของปัญหา การพัฒนาและประเมินทางเลือกสู่การปฏิบัติ⁷⁹

วรพจน์ บุษราคัมวดี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจ ดังนี้ 1) ในการเลือกทางเลือกที่มีหลายทางเลือก อาจจะต้องอาศัยดุลพินิจส่วนตัวของบุคคลเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งผลจากการเลือกนั้น อาจตัดสินใจผิดพลาดได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจ 2) การที่บุคคลใช้ดุลพินิจส่วนตัวในการตัดสินใจและขาดความรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลเป็นจำนวนมากอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดได้ เนื่องจากไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดมาพิจารณาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ 3) เพื่อลดความขัดแย้ง เนื่องจากพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน จึงควรใช้หลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกัน

⁷⁷N. Brunsson, *The consequences of decision-making* (Oxford University Press, 2007).

⁷⁸ Car. D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, *Super Vision and Instructional leadership*, 8th ed. (Pearson Education Inc. Boston, USA, 2010).

⁷⁹ Stoner and Freeman, อ้างถึงใน สุรชัย เทียนขาว, “แบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน,” *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น* 7, 4 (เมษายน 2564): 359.

มาทำการตัดสินใจ และ 4) เพื่อลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนผู้ตัดสินใจควรใช้กฎเกณฑ์หรือเครื่องมือที่ถูกต้องและเหมาะสม มาช่วยในการตัดสินใจซึ่งทำให้มีข้อผิดพลาดน้อยลงได้⁸⁰

ซูวิทย์ มิตรชอบ ได้กล่าวว่า ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยการตัดสินใจเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 1. การใช้องค์ความรู้ (Knowledge) 2. การศึกษา (Education) 3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ 4. การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม (Culture) การสั่งสมความรู้ตามวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคม (Social wisdom) และการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม (Technology or Innovation) มาบูรณาการก่อเกิดเป็นผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Creative Product) หรือการบริการสร้างสรรค์ (Creative Service) นวัตกรรมหรือการบริการขึ้นใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ หรือการพัฒนาต่อยอดในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับต้นทุนทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของสังคมไทย เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศ⁸¹

สัญญา เคนาภูมิ ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีประโยชน์ต่อองค์การในเรื่องของ การบอกทิศทางในอนาคตเพื่อให้ทุกฝ่ายทราบและมีการเตรียมตัว เพื่อประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือยกระดับกระบวนการตัดสินใจให้ดีขึ้น บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มทัศนวิสัยของการคิดกว้างและไกล ชี้ให้เห็นการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่ากับการลงทุน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นการศึกษากรอบแนวคิดของการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้เป็นฐานคิดในการวิเคราะห์แผน ซึ่งเป็นตัวกำหนดกรอบของ การบริหารจัดการต่อไป⁸²

เทพ สงวนกิตติพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความรู้ความสามารถในการบริหารงานหรือการทำงาน การเข้าใจในงานที่ปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานหรือผู้บริหาร สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การตัดสินใจ (Decision Making) เพราะการตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจ ของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน ที่มีอยู่แทบทุกขั้นตอนและทุกระบวนการของ

⁸⁰ วรพจน์ บุชราคมวัตติ, **องค์กรและการจัดการ** (ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551), 109.

⁸¹ ซูวิทย์ มิตรชอบ, “เศรษฐกิจสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ในทศวรรษหน้า,” **เศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาธิราช** 5, 1 (มิถุนายน 2553): 82.

⁸² สัญญา เคนาภูมิ, “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์ จากการทบทวนวรรณกรรม,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี** 3, 1 (2557): ก.

การทำงาน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบ เนื่องจากในบางเรื่องอาจมีผลต่อความมั่นคง หรือความอยู่รอดขององค์กร⁸³

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทาง โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนองตอบต่อสถานการณ์ของทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการหรือเป็นแนวปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร การประเมินสถานการณ์ปัญหาหรือการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร คือ การอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ด้วยการวินิจฉัยสั่งการและการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมโดยนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีการพัฒนาตนเอง คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติให้สอดคล้องกับอุดมการณ์และจุดยืนที่ตนเชื่อถือ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำงานด้วยความรับผิดชอบผ่านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร ความสำเร็จในการบริหารงานนั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ดังนี้

แทนเนนบอมและชิมิดท์ (Tannenbamm and Shemidt) มีความเห็นว่า มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์หรือบุคลิกภาพ ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในส่วนของแรงขับเคลื่อนจากสถานการณ์นับเป็นส่วนสำคัญต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ลักษณะและขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเสนอปัจจัยการตัดสินใจ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหาร แรงขับเคลื่อนจากผู้ใต้บังคับบัญชา

⁸³ เทพ สงวนกิตติพันธ์, การตัดสินใจ, เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/socities.html>

และแรงขับเคลื่อนจากสถานการณ์⁸⁴ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไซมอน คือ แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหาร ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยมของผู้บริหาร ทักษะและ ความเชื่อไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์นั้น ๆ

สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ 3 แบบ คือ 1) แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปรายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง 2) แบบคณะกรรมการ เป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับเลือกให้ทำหน้าที่อภิปราย และทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่ 3) แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความ คิดเห็นและมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงในการตัดสินใจ ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่⁸⁵

เอตซีโอนี (Etzioni) ได้เสนอทฤษฎีแบบการใช้หลักผสมกลั่นกรอง การอุปมาอุปไมยในการใช้ทฤษฎีนี้ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งแรกที่จะต้องแยกแยะการตัดสินใจพื้นฐานออกจาก การตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจพื้นฐาน คือ การสำรวจทางเลือกหลัก ๆ ที่ผู้ตัดสินใจเห็นว่าสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายโดยไม่ลงไปในรายละเอียด เพื่อให้การมองเห็นภาพกว้าง ๆ ได้ชัดเจนจริง ๆ จากนั้นก็ใช้หลักการตัดสินใจในส่วนที่เพิ่มขึ้นโดยการให้รอบการตัดสินใจพื้นฐานเป็นหลักวิเคราะห์ สำหรับผู้ที่ใช้หลักทฤษฎีผสมกลั่นกรองแล้ว การตัดสินใจจะใช้วิธีผสมผสานกันระหว่างหลักเหตุผล ผลกับการยึดหลักส่วนเพิ่ม กล่าวคือการตัดสินใจนี้จะใช้วิธีการของหลักเหตุผลในการแก้ปัญหาหลักแล้วใช้หลักส่วนเพิ่มในการแก้ปัญหาย่อยต่าง ๆ ⁸⁶

รีเดอร์ (Reader) ได้เสนอแนวคิดและแนวทางการวินิจฉัยในพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่เชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป้าหมายหรือจุดประสงค์ (Goals) คือ กิจกรรม ความมุ่งหมายที่บุคคลต้องการให้บรรลุผล 2) ความเชื่อ (Belief orientation) คือ การรับรู้หรือแนวคิดของแต่ละคนหรือกลุ่มต่อสิ่งที่เกิดขึ้น 3) ค่านิยม (Value standard) คือ สิ่งที่บุคคลยึดถือ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง 4) นิสัยและธรรมเนียม (Habits and customs) คือ แบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้และยึดถือสืบต่อกันมาเป็นประเพณี 5) การคาดหวัง (Expectation) เป็นท่าทีของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตัวเองโดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคล

⁸⁴ R. Tannenbaum and H. S. Warren, **How to choose a leadership pattern** (Harvard Business Review., 1958), 90-91.

⁸⁵ Guy E. Swanson, "The Effectiveness of Decision-Making Groups," **Adult Leadership VIII** (June 1959): 231-232.

⁸⁶ Amitai Etzioni, **Management** (Plano Texas: Business Publications, 1967), 213.

นั่นคือปฏิบัติและกระทำในสิ่งที่ตนต้องการ 6) ข้อผูกพัน (Commitments) สิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าเขาผูกพันที่จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือประเด็นปัญหาที่ตนเกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อม 7) การบังคับ (Force) คือ ตัวที่ช่วยกระตุ้นให้กระทำการตัดสินใจได้เร็วขึ้นเพราะขณะที่ผู้กระทำตั้งใจกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเองรู้สึกที่ไม่มีทางเลือกอื่นอีก 8) โอกาส (Opportunity) ความเชื่อของผู้กระทำที่มีต่อสถานการณ์หรือทางเลือกที่มีอยู่ซึ่งเมื่อผู้กระทำพิจารณาแล้วเห็นว่าภายใต้สถานการณ์นั้นมีช่องทางจังหวะเวลาที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้เลือกกระทำได้ 9) ความสามารถ (Ability) คือ การรับรู้ของผู้กระทำเกี่ยวกับกำลังหรือพลังของตนเองในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนบรรลุผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ และ 10) การสนับสนุน (Support) คือ สิ่งที่ผู้กระทำรู้ว่าจะได้รับหรือคิดว่าจะได้รับจากคนอื่น ๆ ⁸⁷

คอฟแมน (Kaufman) ได้กล่าวถึงรูปแบบของพฤติกรรมการตัดสินใจเชิงระบบ ดังนี้

- 1) การนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจเป็นการสร้างความมั่นใจความแน่ใจ โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากอะไรและทำความเข้าใจกับปัญหาหรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาหาทางเลือก เป็นขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่ต้องกำหนดทางเลือกศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาเพราะเป็นการกำหนดทางเลือกที่สุดและครอบคลุมทุกวิถีทางที่จะสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีจึงเกิดประโยชน์สูงสุดเพราะทางเลือกแต่ละทางอาจช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่างกันฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องมีการกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหาเพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกขั้นต่อไป 3) การเลือกทางเลือก เป็นแนวทางปฏิบัติที่อาจนำมาแก้ปัญหาโดยเฉพาะได้กำหนดทางเลือกมาแล้วจึงหมายถึงการเสนอวิธีหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่แท้จริงเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจอย่างแท้จริงซึ่งการตัดสินใจคัดเลือกทางเลือกนั้น คอฟแมน (kaufman) เสนอกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำซึ่งประกอบด้วย 1) จัดหาสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก 2) นำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประเมินสารสนเทศอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบและใช้ความพยายามสูงสุด 3) เลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง 4) ย้อนกลับมาพิจารณาข้อมูลสนับสนุนทางเลือกที่เลือก ไขว่คว้า 5) สร้างความมั่นใจในทางเลือกอาจจะโดยการหาข้อมูลเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจเพิ่มเติมตัวเลือกและคัดทางเลือกที่จะเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้ อาจจะยังคงเลือกตัวเลือกเดิมก็ได้ 4) การปฏิบัติตามทางเลือก หมายถึง การปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกนั้นเพราะการที่จะทราบได้ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดจะต้องขึ้นอยู่กับ

⁸⁷ William W. Reeder, "Some Aspects of the Informal Social Participation of Farm Families in New York State" (Unpublished Ph.D. Dissertation Cornell University, 1974).

ผลของการตัดสินใจนั้นกล่าวคือสามารถที่จะแก้ไขปัญหาก็แยกแยะออกมาได้ตามขั้นตอน

5) การประเมินผลและการปรับปรุงข้อบกพร่อง เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเพื่อเป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลสองประการคือผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่และเป็นการตรวจสอบการตัดสินใจที่กระทำลงไปด้วยหากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นต่อไปซึ่งการประเมินดังกล่าวอาจออกมาในรูปใช้ชิงกลุ่มและอิงเกณฑ์ก็ได้⁸⁸

ออฟเพินเฮียม (Oppenheim) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ 1) ค่านิยม (Value) ค่านิยมจะมีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีตัวเลือกหลายตัวเลือก ตัวเลือกที่หนึ่งอาจมีผลทำให้ค่านิยมพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในด้านที่ดีขึ้น ในขณะที่ตัวเลือกที่สองสามารถสร้างค่านิยมใหม่ที่เหมาะสมกับความต้องการได้ อย่างไรก็ตามจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของบุคคลนั้น 2) ประเภทของครอบครัว (Type of Family) ประเภทของครอบครัวมีผลต่อการตัดสินใจ เช่นขนาดของครอบครัว การเงินของครอบครัว อาชีพและการศึกษาของสมาชิกที่อยู่อาศัยและศาสนาของครอบครัวจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจ 3) ทรัพยากรครอบครัว (Family Resources) ทรัพยากรครอบครัวมีผลต่อการตัดสินใจกล่าวคือ บุคคลโดยทั่วไปมักจะตัดสินใจตามรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติในอดีต ทำให้รอบคอบมากขึ้นเพราะเกิดการตัดสินใจขั้นสุดท้ายและเป็นนิสัย 4) ทิศทางของเศรษฐกิจสังคม (The Socioeconomic Setting) เศรษฐกิจของประเทศจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจ กล่าวคือ ในช่วงที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองผู้คนส่วนใหญ่จะทำงานและมีเงินสำหรับใช้จ่ายได้อย่างสบายใจ แต่เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำก็จะตระหนักถึงสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงจึงใช้จ่ายใช้สอยน้อยลง⁸⁹

ลินบลอม (Lindblom) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มของการตัดสินใจ ประกอบด้วย

- 1) การตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อย ๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) การตัดสินใจที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นมาทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ ได้อย่างครบถ้วน 3) การตัดสินใจเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ (successive comparisons) โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบ ๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น 4) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจ (suffices) ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้น

⁸⁸ Roger A. Kaufman, “The principal and the system approach” in *The Principal ship: Foundations and Functions* (New York: Harper & Row, 1974), 35-44.

⁸⁹ A. N. Oppenheim, *Questionnaire design and attitude measurement*, 2nd ed. (New York: Basic Book, 1979), 63.

เท่านั้น 5) การตัดสินใจตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคมได้มีโอกาสแข่งขันกัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเองเหนือผู้อื่น ดังนั้นการประนีประนอมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจในลักษณะนี้⁹⁰

แกรมแมททีโอสและแกรมแมททีโอส (Giammatteos and Giammatteos) ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเป็น 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความรู้ประสบการณ์ พฤติกรรมแสดงออกและสภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจขององค์การ⁹¹

พุทและสปริงเกอร์ (Putt and Springer) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึงอนุกรมของกิจกรรมและการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงข้อความนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้น การทำให้ข้อความนโยบายชัดเจนและการมีความคิดริเริ่มการแสดงเจตนาจะช่วยการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล⁹²

วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton) ได้พัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงวิจารณ์ญาณที่เน้นการคิดแบบใคร่ครวญและการไตร่ตรองอย่างมีแบบแผน คือ The Vroom – Yetton – Jago Decision Model ภายใต้ความเชื่อที่ว่าคนหนึ่ง ๆ จะสามารถเป็นผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับความเข้าใจข้อกำหนดและความต้องการของสถานการณ์นั้น ๆ รวมไปถึงความสามารถในการประเมินการมีส่วนร่วมหรือการจัดสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อความสำเร็จและการคำนึงถึงสิ่งที่ควรได้รับการเข้าร่วมหรือการทำสิ่งนั้น โดยใช้แนวทางการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญหน้าได้ ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ตัดสินใจแบบมีคุณภาพ เป็นการพิจารณาสิ่งที่อยู่ทั้งหมดในสถานการณ์นั้น ๆ รวมไปถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านคน เงิน สิ่งแวดล้อม 2) ความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจที่ดีผู้นำจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อทีมด้วยการตัดสินใจบางครั้งอาจดีแต่ส่งผลกระทบต่อทีม เพราะฉะนั้นจะต้องให้ทีมมีส่วนแสดงความคิดเห็นและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจจะต้องนำมาประกอบการตัดสินใจและจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง เหมาะสม 3) การให้เวลากับการตัดสินใจ โดยการกำหนดเวลากับการตัดสินใจทางเลือก ควรใช้เวลา ให้มากพอ

⁹⁰ Charles E. Lindblom, **Public Administration: Concepts and Cases** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.

⁹¹ Michael C. Giammatteos and D.H. Giammatteos, **Forces on leadership** (Reston: National Association of Secondary School Principals, 1981), 125.

⁹² Putt and Springer, “Work values and organization commitment: A study in the Asian context,” **Human Relations** 4, 2 (1987): 275-288.

กับการเลือกที่จะตัดสินใจ แต่ถ้าการตัดสินใจนั้นต้องริบควรถูกกำหนดว่าควรตัดสินใจ ประเด็นใดหรือเรื่องใดก่อนหลังเพื่อให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม⁹³

ไซมอน (Simon) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลที่ดีพอ นอกจากนั้น นิสัย และค่านิยมผู้ตัดสินใจเอง ก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความล่าช้าในทางใดทางหนึ่งก็ได้ นอกจากนี้ ไซมอน (Simon) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารว่า พิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (policy) ขององค์การที่เป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้กระทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์จึงมีความสำคัญยิ่ง⁹⁴

ชไนเดอร์ (Schneiders) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหาร จะใช้เป็นหลักการในการพิจารณาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่นั้น จะพิจารณาที่ปัจจัย 2 ประการ คือ ความสนใจและความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังกล่าวน้อย ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ⁹⁵

คอตเลอร์และอาร์มสตรอง (Kotler and Armstrong) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ มีการแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural Factor) เป็นสัญลักษณ์และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นโดยเป็นที่ยอมรับจากคนรุ่นหนึ่งไปจนถึงคนอีกรุ่นหนึ่ง โดยเป็นตัวกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม

⁹³ V. H. Vroom and A. G. Jago, **The new leadership: managing participation in organizations** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988).

⁹⁴ Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 4th ed. (New York: The Free Press, 1997), 241.

⁹⁵ A. G. Schneiders, M. Zusman, and K. P. Singer, "Exercise therapy compliance in acute low back pain patients," **Manual Therapy** 3, 3 (1998): 147-152.

ซึ่งวัฒนธรรมแบ่งออกเป็นวัฒนธรรมพื้นฐาน วัฒนธรรมย่อยและชนชั้นของสังคม 2) ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ ประกอบด้วย (1) กลุ่มอ้างอิง (Reference Groups) เป็นกลุ่มที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มนี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติความคิดเห็นและค่านิยมบุคคลในกลุ่มอ้างอิง (2) กลุ่มครอบครัว (Family) บุคคลในครอบครัวถือว่ามีอิทธิพลมากที่สุดต่อทัศนคติความคิดเห็นและค่านิยมของบุคคล (3) บทบาทและสถานะ (Roles and Statuses) บุคคลคนหนึ่งอาจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม ซึ่งบุคคลนั้นจะมีบทบาทและสถานะที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มที่ร่วมอยู่ 3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ อายุ ขั้นตอน วัฏจักรชีวิตครอบครัว อาชีพโอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา รูปแบบการดำรงชีวิต และ 4) ปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factors) การตัดสินใจของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางจิตวิทยาซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในตัวผู้ตัดสินใจเองที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ⁹⁶

ธนวรรธน์ ตั้งสินทรัพย์ศิริ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่เข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งมีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิผลขององค์กรและการศึกษา ลักษณะของบุคคลอย่างลึกซึ้ง ย่อมทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องรู้ที่มาของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ คือตัวของบุคคลสภาพแวดล้อม ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลจึงสามารถทำนายได้จากลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อมเช่นกัน⁹⁷

พิบูล ทีปะบาล ได้ศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรพื้นฐานที่เป็นต้นเหตุทำให้บุคคล และพฤติกรรมบุคคลแตกต่างกัน 3 เรื่อง คือ ลักษณะทางด้านชีวประวัติของบุคคล ด้านอายุ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการทำงานของคนในองค์กร⁹⁸

ฉัตรพร เสมอใจ ได้กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีการตัดสินใจที่เหมือนหรือแตกต่างกันนั้น ล้วนมีผลมาจากลักษณะทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจได้เป็น 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และ 2) ปัจจัยภายนอก (External Factors) สำหรับ 1) ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล ในด้านความคิดและการแสดงออกซึ่งมีพื้นฐานมาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยที่ปัจจัยภายในประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความจำเป็น ความต้องการหรือความปรารถนา แรงจูงใจ บุคลิกภาพ ทัศนคติ การรับรู้และการเรียนรู้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (1) ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) และความปรารถนา (Desires) เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันและ

⁹⁶ P. Kotler and G. Armstrong, **Principles of marketing**, 9th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2001).

⁹⁷ ธนวรรธน์ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2550), 51-52.

⁹⁸ พิบูล ทีปะบาล, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2550), 34-35).

สามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งส่วนใหญ่นิยมใช้คำว่า “ความต้องการ” ทั้งนี้โดยที่ความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์นั้นจะเป็นจุดเริ่มต้นของความต้องการคือ เมื่อเกิดความจำเป็นหรือความต้องการไม่ว่าในด้านร่างกายหรือจิตใจขึ้น บุคคลจะหาทางที่จะตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการนั้น (2) แรงจูงใจ (Motivate) เมื่อบุคคลเกิดปัญหาทางกายหรือในจิตใจขึ้นและหากปัญหานั้นไม่รุนแรง เขาอาจปล่อยวาง ไม่คิด ไม่ใส่ใจ หรือไม่ทำการตัดสินใจใด ๆ แต่หากปัญหานั้นขยายตัวหรือเกิดความรุนแรงยิ่งขึ้นเขาก็จะเกิดแรงจูงใจในการพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น (3) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นลักษณะนิสัยโดยรวมของบุคคลที่พัฒนาขึ้นมาจากความคิด ความเชื่อ อุปนิสัยและสิ่งจูงใจต่าง ๆ ระยะเวลาและแสดงออกมาในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดรูปแบบในการตอบสนอง (Reaction) ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นลักษณะของการตอบสนองในรูปแบบที่คงที่ต่อตัวกระตุ้นทางสภาพแวดล้อม เช่น ผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้นำจะแสดงออกหรือตอบสนองต่อปัญหาด้วยความมั่นใจ และกล้าแสดงความคิดเห็น มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ในขณะที่ผู้ที่ขาดความมั่นใจในตนเองไม่กล้าเสนอแนะความคิดเห็นและยอมรับอิทธิพลจากผู้อื่นได้ง่ายนั้น จะมีลักษณะเป็นคนที่ชอบทำตามผู้อื่น (4) ทศนคติ (Attitude) เป็นการประเมินความรู้สึกหรือความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล โดยทศนคติจะมีผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ดังนั้นเมื่อเราต้องการให้บุคคลใด ๆ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเราจะต้องพยายามที่จะเปลี่ยนทศนคติของเขาเสียก่อน แต่ในความเป็นจริงทศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากเนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นในจิตใจ ดังนั้นการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของบุคคลย่อมกระทำได้ง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลซึ่งต้องใช้ความเข้าใจ ความพยายาม และระยะเวลาดำเนินการที่ยาวนาน (5) การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการของบุคคลในการยอมรับความคิดหรือการกระทำของบุคคลอื่น ก้าวแรกของการเข้าสู่ความคิดในการสร้างความต้องการแก่บุคคลต้องสร้างให้เกิดการรับรู้ก่อน โดยการสร้างภาพลักษณ์ให้มีคุณค่าซึ่งจะเป็นการสร้างการยอมรับได้ (6) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการรับรู้และประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงและคงอยู่ในระยะยาว ดังนั้นหากมีการรับรู้แต่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง อาจค่อนข้างจะคงที่ ก็ยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ 2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวของบุคคล ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรม โดยปัจจัยภายนอกแบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (1) สภาพเศรษฐกิจ (Economy) เป็นสิ่งที่กำหนดปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง (2) ครอบครัว (Family) การเลี้ยงดูในสภาพครอบครัวที่แตกต่างกันย่อมส่งผลให้บุคคลมีความแตกต่างกัน (3) สังคม (Social) กลุ่มสังคมรอบ ๆ ตัวของบุคคลมีผลต่อการปรับพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสังคม เพื่อการยอมรับเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือที่เรียกว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ประกอบด้วยรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyles) ค่านิยมของสังคม (Social Values) และความเชื่อ (Believes) นอกจากนี้สังคมอาจเป็นได้ทั้งสังคมอาชีพและสังคมท้องถิ่นทำให้

ต้องศึกษาถึงลักษณะของสังคมเพื่อจะทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลของสังคมที่มีต่อการอยู่ร่วมกันของมนุษย์โดยเฉพาะบรรทัดฐาน (Norms) ที่สังคมกำหนด (4) วัฒนธรรม (Culture) เป็นวิถีการดำเนินชีวิตที่สังคมเชื่อถือเป็นสิ่งดำรงและยอมรับมาปฏิบัติเพื่อให้สังคมดำเนินและมีพัฒนาการไปได้ด้วยดี บุคคลในสังคมเดียวกันจึงต้องยึดถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมเพื่อการอยู่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยวัฒนธรรมเป็นกลุ่มของค่านิยมพื้นฐาน (Basic Values) การรับรู้ (Perception) ความต้องการ (Wants) และพฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกในครอบครัว ชุมชน และสังคม จึงเป็นรูปแบบหรือวิถีทางในการดำเนินชีวิตที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับ ประกอบด้วยค่านิยม การแสดงออก ค่านิยมการใช้วัตถุหรือสิ่งของ หรือแม้กระทั่งวิถีคิดก็เป็นวัฒนธรรมด้วย (5) ตัวกระตุ้นทางการตลาด (Marketing Stimuli) โอกาสที่ผู้บริโภคจะได้พบเห็น รู้สึกคุ้นเคยกับสินค้าหรือบริการ นั้นอาจโดยใช้เครื่องมือทางการตลาด คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด ซึ่งทำให้ผู้บริโภคมีความไว้วางใจและมีความยินดีที่จะใช้สินค้า (6) สภาพแวดล้อม (Environment) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น ความแปรปรวนของสภาพอากาศ การขาดแคลนน้ำหรือเชื้อเพลิง ผลกระทบของปรากฏการณ์ El Ninyo และ La Niya เป็นต้น ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันของสภาพอากาศทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อเครื่องปรับอากาศได้เร็วและง่ายขึ้น หรือราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นมากส่งผลให้ผู้บริโภคใช้รถยนต์น้อยลง เป็นต้น⁹⁹

กล้า ทองขาว (อ้างถึงในเอกรัตน์ จันทร์ศิริ, 2558) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาความรู้ความเข้าใจ ปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทางสร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์กร และกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย¹⁰⁰

สาคร สุขศรีวงศ์ ได้อธิบายถึงแนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์กล่าวคือ แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากการที่นักวิชาการและนักคิดยังมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน ด้วยการค้นคว้าทดลองเชิงวิทยาศาสตร์ ผลการทดสอบปรากฏว่า รายได้ค่าแรงแสงสว่าง และ

⁹⁹ ฉัตรพร เสมอใจ, **พฤติกรรมผู้บริโภค** (กรุงเทพฯ: เอ็กซีเปอร์เน็ท, 2550), 57.

¹⁰⁰ เอกรัตน์ จันทร์ศิริ, “ประสิทธิผลการบริหารจัดการการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของอุทยานแห่งชาติแม่วงก์ จังหวัดนครสวรรค์และจังหวัดกำแพงเพชร,” (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, 2558).

ระยะเวลาหยุดพัก มิได้แปรผันตรงกับผลผลิต กลับมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิต ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความรู้สึก ความคาดหวัง ตลอดจนเป้าหมายและแรงจูงใจ¹⁰¹

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า การตัดสินใจแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลมาจากความแตกต่างกันของลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ทำให้การตัดสินใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน โดยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคล ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural factor) วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตที่สังคมเชื่อถือเป็นสิ่งดีงามและยอมรับมาปฏิบัติ เพื่อให้สังคมดำเนินและมีการพัฒนาไปได้ด้วยดี บุคคลในสังคมเดียวกันจึงต้องยึดถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมเพื่อการอยู่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม วัฒนธรรมเป็นเครื่องผูกพันบุคคลในกลุ่มไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำหนดความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมของบุคคลโดยบุคคลจะเรียนรู้เรื่องค่านิยม ทศนคติ ความชอบ การรับรู้ และมีพฤติกรรมอย่างไรนั้น จะต้องผ่านกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว และสถาบันต่าง ๆ ในสังคม คนที่อยู่ในวัฒนธรรมต่างกันย่อมมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านสังคม (Social factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ลักษณะทางสังคมจะประกอบด้วย 2.1) กลุ่มอ้างอิง (Reference group) เป็นกลุ่มที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับอิทธิพลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และค่านิยมของบุคคลในกลุ่มอ้างอิง 2.2) ครอบครัว (Family) บุคคลในครอบครัวถือว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และค่านิยมของบุคคล 2.3) บทบาทและสถานะ (Roles and statuses) บุคคลจะเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม เช่น ครอบครัว กลุ่มอ้างอิง องค์กรและสถาบันต่าง ๆ บุคคลจะมีสถานะที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ฉะนั้นในการตัดสินใจมักจะมีบทบาทหลายบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของตนเอง และผู้อื่นด้วย 3) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor) การตัดสินใจของผู้ตัดสินใจได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลของคนในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 3.1) อายุ (Age) อายุที่ต่างกันจะมีความต้องการต่างกัน 3.2) วงจรชีวิตครอบครัว (Family life cycle stage) เป็นขั้นตอนการดำรงชีวิตของบุคคลในลักษณะของการมีครอบครัว 3.3) รายได้ (Income) หรือโอกาสทางเศรษฐกิจ (Economic circumstance) โอกาสทางเศรษฐกิจของบุคคลจะกระทบต่อสิ่งที่เขาตัดสินใจ 3.4) การศึกษา (Education) ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงมีแนวโน้มการตัดสินใจที่เหมาะสมมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย 3.5) ค่านิยมหรือคุณค่า (Value) และรูปแบบการดำรงชีวิต (Lifestyle) ค่านิยมหรือคุณค่า (Value) หมายถึง ความนิยมในสิ่งของหรือบุคคล หรือความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง รูปแบบการดำรงชีวิต (Lifestyle) หมายถึง รูปแบบของ

¹⁰¹ สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร (กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์, 2551), 49.

การดำเนินชีวิตในโลกมนุษย์โดยแสดงออกในรูปกิจกรรม(Activities) ความสนใจ (Interest) ความคิดเห็น (Opinions) และ 4) ปัจจัยด้านจิตวิทยา (Psychological factor) หรือปัจจัยภายใน การตัดสินใจของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านจิตวิทยา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ ประกอบด้วย 4.1) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พลังสิ่งกระตุ้น (Drive) ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ 4.2) การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน 4.3) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ของบุคคล 4.4) ความเชื่อ (Beliefs) เป็นความคิดซึ่งบุคคลยึดถือเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 4.5) ทศนคติ (Attitudes) เป็นการประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์ และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 4.6) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นรูปแบบลักษณะของบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การตอบสนอง และ 4.7) แนวคิดของตนเอง (Self-concept) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเองหรือความคิดที่บุคคลคิดว่าบุคคลอื่นมีความคิดเห็นต่อตนอย่างไรเหมาะสม¹⁰²

กระสินธุ์ ตงฉิน ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเน้นให้สถานศึกษาได้มีการบริหารงานในเชิงระบบ เน้นให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ และผลผลิตต่อการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ มีความสอดคล้องกับความพยายามในการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา¹⁰³

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 6 ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564) ไว้ว่า ภารกิจการบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียนจึงเป็นหัวใจหลักที่จะทำให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ ปัจจัยแวดล้อมของผู้ตัดสินใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคาดหวัง และภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร

¹⁰² ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **การบริหารการตลาดยุคใหม่ (ฉบับปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2552), 130-131.

¹⁰³ กระสินธุ์ ตงฉิน, “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2552).

กฎระเบียบข้อบังคับ ดังเช่น กระสุนต์ ตงฉินกล่าวว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเน้นให้สถานศึกษาได้มีการบริหารงานในเชิงระบบ เน้นให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ และผลผลิตต่อการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ มีความสอดคล้องกับความพยายามในการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน วิชาการของสถานศึกษา¹⁰⁴

วรพจน์ บุษราคัมวดี ได้จำแนก ทฤษฎีการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบคือ 1) ทฤษฎี การตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจ และ 2) ทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ทฤษฎีการตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้ (1.1) ทฤษฎีการตัดสินใจ โดยการคาดการณ์ เป็นการใช้เทคนิคการคาดการณ์ และการพยากรณ์ประกอบในการตัดสินใจ (1.2) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้วิจัยต้องมีการพิสูจน์ และเห็นจริง จึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์ และ (1.3) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึง แนวทางการตัดสินใจที่ควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้ 2) ทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ (2.1) การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว การตัดสินใจดังกล่าวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักนิยมใช้ในธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการ ที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหา และทำให้ทราบข้อมูลได้ดีที่สุด และ (2.2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดผู้บริหารมีความต้องการความร่วมมือ ก็จะให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจโดยคนเดียว หรือกลุ่ม ผู้บริหารควรจะต้อง พิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจด้วยเสมอ¹⁰⁵

¹⁰⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2559).

¹⁰⁵ วรพจน์ บุษราคัมวดี, **การตัดสินใจ**, เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.fms.vru.ac.th/research/vorapot/A10-5.pdf>

อลงกต ใหม่น้อย ได้กล่าวว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูงจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กร ธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร¹⁰⁶

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง ได้แบ่งหรือจำแนกพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ กล่าวคือ จะเป็นการตัดสินใจที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ตัดสินใจแต่ละคนว่าทางเลือกใดที่เหมาะสมหรือเห็นว่าถูกต้อง ทั้งนี้อาจจะต้องอาศัยสามัญสำนึกที่คาดเดา ประสบการณ์ที่เคยตัดสินใจแบบนี้ ซึ่งในทางการบริหารการตัดสินใจแบบนี้จะเสี่ยงต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้องค์กรพัฒนาหรืออาจประสบปัญหาตามมาก็ได้ 2) การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการ

¹⁰⁶ อลงกต ใหม่น้อย, การวางแผนกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา, เข้าถึงเมื่อ 13 ตุลาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-wangphaen-klyuthth-phay-ti-sphaph-waedlxm-thi-mi-karpeliynpaelng-tlx-d-wela>

ที่แน่นอนตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดมิได้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของตนเอง คนใกล้ชิดหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการบีบคั้นจากผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป¹⁰⁷

องค์ประกอบการตัดสินใจ

ผู้บริหารองค์กร มีภาระหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยได้ศึกษาถึงองค์ประกอบการตัดสินใจ ประเภทและรูปแบบการตัดสินใจ ดังนี้

แทนเนนบอม (Tannenbaum) ได้รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 7 แบบ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป
- 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน
- 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
- 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า
- 5) ผู้บริหารเสนอปัญหา แล้วเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ นำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
- 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย
- 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบนี้ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น¹⁰⁸

¹⁰⁷ ประสทธิ หนูกุ่ม, พฤติกรรมการตัดสินใจ, เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.Org/Blog/Prasit/293228>

¹⁰⁸ Robert Tannenbaum, *Managrial Decision-Making* (Los Angeles: Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 96-100.

สโตนเนอร์ (Stoner) ได้กล่าวไว้ว่า ประเภทของการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นขณะทำการตัดสินใจ ดังนี้คือ 1) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Condition of Certainty) เป็นการตัดสินใจที่มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ 2) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Condition of Risk) เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น เครื่องมือตรวจสอบหรือคาดการณ์ และ 3) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน (Condition of Uncertainty) เป็นการตัดสินใจ ที่มีภัยคุกคามประสพการณ์ ดุลยพินิจและสัญชาตญาณ¹⁰⁹

เฟลด์แมนและอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจนั้นประกอบไปด้วย 1) เป้าหมายชัดเจน 2) สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้ 3) สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้ 4) มีข้อมูลที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์ และ 5) ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผล โดยองค์ประกอบของการตัดสินใจนั้นอาจจะไม่เป็นไปตามที่สรุปไว้ เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจความคิดเห็นนั้นอาจจะไม่ตรงกันในการสรุปเป้าหมายที่สำคัญที่สุด หรือการที่จะรวบรวมทางเลือกมาได้ทุกทางเลือกเพื่อจะเปรียบเทียบกันนั้นอาจจะเป็นไปได้ และอาจจะเกิดความยุ่งยากที่จะคัดเลือกทางที่แน่ใจว่าจะให้ผลดีที่สุด เพราะจะเป็นไปไม่ได้ที่จะรวบรวมวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งจะใช้ประเมินทางเลือกต่าง ๆ ดังนั้น แม้ว่าการตัดสินใจสิ่งการจะเป็นไปตามกระบวนการ ก็ไม่แน่ชัดว่าจะได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้¹¹⁰

ลิเคิร์ต (Likert) ได้สรุปประเภทการตัดสินใจไว้ 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว และ 2) การตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม¹¹¹

ไวริชและคูซ (Wehrich and Kootz) ได้เสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล สามารถจำแนกการตัดสินใจได้อีก 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่มีการเตรียมกันมาก่อนล่วงหน้า มักเป็นการตัดสินใจที่ส่วนหนึ่งเป็นการตัดสินใจของตนเองตัดสินใจไปตามนิสัยวัฒนธรรมขององค์กร บางครั้งอาจจะเป็นกฎระเบียบหรือวิธีการดำเนินงาน เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ทำการตัดสินใจสามารถกำหนดวิธีและคาดหมายผลของการตัดสินใจได้ 2) การตัดสินใจที่ไม่มีการเตรียมไว้ล่วงหน้ามักเป็นการตัดสินใจที่ไม่ปรากฏขึ้นบ่อยนัก เกิดขึ้นชั่วคราวหรือเป็นการทดสอบความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรงว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจเรื่อง

¹⁰⁹ James A. F. Stoner, **Management** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978), 167-170.

¹¹⁰ Hugh. J. Arnold and Daniel C. Feldman, **Organization Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1991).

¹¹¹ R. Likert, **New Way of Managing Conflict** (New York: McGraw-Hill, 1993), 169.

ไม่ได้มีการเตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างไร การตัดสินใจขึ้นอยู่กับดุลพินิจความรู้ความสามารถของผู้บริหาร¹¹²

โรบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจซึ่งมีเหตุผล (Rational Decision making Model) มีข้อสันนิษฐานอยู่บางประการสรุปได้ดังนี้ ความชัดเจนของปัญหาที่มีความชัดเจนและไม่น่าสงสัย ผู้ตัดสินใจสันนิษฐานได้ว่ามีข้อมูลสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงสถานการณ์การตัดสินใจ การสร้างทางเลือก ซึ่งเป็นที่รับรู้สันนิษฐานได้ว่า ผู้ตัดสินใจสามารถพิสูจน์เกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องได้ และสามารถเขียนรายงานทางเลือกต่าง ๆ และยังทราบผลที่จะตามมาของแต่ละทางเลือกด้วยความพึงพอใจที่มีความชัดเจนสันนิษฐานได้ว่า เกณฑ์และทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถจัดอันดับและชั่งน้ำหนักเพื่อสะท้อนให้เห็นและสามารถจัดอันดับความสำคัญได้ ความพึงพอใจคงที่สันนิษฐานได้ว่า เกณฑ์การตัดสินใจโดยเฉพาะคือ ตัวคงที่ซึ่งใช้กับเกณฑ์เหล่านั้นคงที่ตลอดเวลา ไม่มีการบังคับเรื่องเป็นเวลา ค่าใช้จ่าย ผู้ตัดสินใจ ซึ่งมีเหตุผลสามารถรับข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับเรื่องเกณฑ์และทางเลือกต่าง ๆ ที่ให้ค่าได้รับสูงสุดและผู้ตัดสินใจซึ่งมีเหตุผลก็จะเลือกทางเลือกที่ให้ค่าที่ได้รับสูงสุด¹¹³

อาร์กิริส (Argyris) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจนั้น ประกอบด้วย ทักษะ ทรัพยากร ความสุขุม ไหวพริบ อำนาจ แรงจูงใจ ความรู้ เครื่องมือ ศิลปะ เวลา ทีม และประสบการณ์¹¹⁴

แก๊ง (Gang) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน และในหน่วยงาน ซึ่งการตัดสินใจนั้นอาจกระทำโดยบุคคลคนเดียว หรือเป็นกลุ่มแล้วแต่ความเหมาะสมในแต่ละกรณี รูปแบบของการตัดสินใจที่ถือเอาจำนวนคนที่มาร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์สามารถแบ่งออกได้ 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individual decision making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่าย ๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่น 2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group decision making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผล ของการตัดสินใจ นั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน หรือเรื่อง que ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือยังขาดประสบการณ์ใน

¹¹² Heinz Wehrlich and Harold Kootz, **Management: A Global Perspective** (New York: McGraw-Hill, 1993), 206.

¹¹³ S. P. Robbins, **Organizational Behavior: Concepts Controversies and applications**, 8th ed. (New Jersey: Prentice. Hall International, 1998), 175.

¹¹⁴ Chris Argyris, **องค์ประกอบในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา**, เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.wise.co.th/wise/Presentations/Strategy/Decision_Making_29_January_2018.pdf

เรื่องนั้น ๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (1) การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกินครึ่งหนึ่ง หรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ (2) การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์คือการที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยไม่มีความขัดแย้ง และ (3) สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเอง¹¹⁵

วรพจน์ บุศราคมวดี ได้กล่าวถึง การตัดสินใจมีองค์ประกอบ ในการพิจารณา 4 ประการ คือ 1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ หากผู้บริหารขาดข้อมูลที่ถูกต้องขาดเหตุผลและค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอ ดังนั้นผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง 2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจต้องกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน ข้อจำกัดในการแก้ปัญหาเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์หาทางเลือก 3. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารต้องพยายามค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือกที่มีความสำคัญต่อองค์การ 4. สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ มี 3 ประการ ได้แก่ สภาพการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดี สภาพการณ์ที่เสี่ยงเป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบโอกาส ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาพการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแขนงการตัดสินใจ และสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่าง ๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก โดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้

¹¹⁵ Blog gang, **ทฤษฎีการตัดสินใจ**, เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=peakroong&month=01-2011&date=04&group=3&gblog=10>

สภาวการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจจึงไม่ควรตัดสินใจใด ๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่¹¹⁶

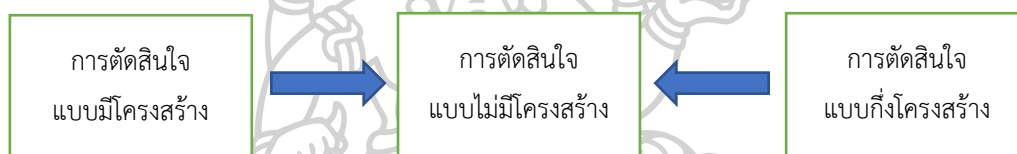
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้ระบอบองค์ประกอบ การตัดสินใจ มี 4 ประการคือ 1) ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจ จะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ ในกรณีที่ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่องต้อง มุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์ สถานการณ์ให้ถูกต้อง 2) ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่ต้องให้ความสำคัญ ซึ่งปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกออกมาได้หลายประการ 3) การค้นหาทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุ เป้าหมาย ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก และควรสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความ สำคัญต่อองค์การอีกด้วย 4) สภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึง สภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจว่าเป็นแบบใด ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) สภาวการณ์ที่แน่นอนเป็น สภาวการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก อย่างดี 2) สภาวการณ์ที่เสี่ยงเป็นสภาวการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบ โอกาส ความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์มากกว่า เสียประโยชน์ผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ เรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแขนงการ ตัดสินใจ และ 3) สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาวการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่าง ๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก โดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละ ทางเลือกภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจ จึงไม่ควรตัดสินใจใด ๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูล สารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่¹¹⁷

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้เสนอแนวคิด การตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับมีความแตกต่างกันตามลักษณะของปัญหาและ สถานการณ์รอบข้าง ซึ่งทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลและความเชื่อมั่น ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดย สามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจ เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (Structured Problems) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เป็น

¹¹⁶ วรพจน์ บุษราคัมวดี, **องคการและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการและการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551), 113-114.

¹¹⁷ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, **การบริหารและการตัดสินใจ**, เข้าถึงเมื่อ (ม.ป.ป.), เข้าถึงได้จาก <https://sci.dru.ac.th/sci.dru/mis/teacher/profile/32351/learn366.pdf>

ประจำ การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เรียกว่า “เป็นการตัดสินใจแบบมีแบบแผน” (Programmed Decisions) มักจะเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารระดับต้นและหัวหน้างาน ในการดูแลงานต่าง ๆ ที่ทำภายในหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และตรงเป้าหมาย 2) ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Problems) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ ไม่สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้า มักเกี่ยวกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และ ต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ เรียกว่า “เป็นการ ตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน” (Non-programmed Decisions) ซึ่งมักตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง และ 3) ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Problems) เป็นการตัดสินใจระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้างและการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นปัญหาแบบผสมที่สามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหาบางส่วนมาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหาในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาคืออีกส่วนหนึ่ง มักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง¹¹⁸



แผนภาพที่ 2 ประเภทการตัดสินใจ

การปฏิบัติงานของผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับประเด็น ปัญหา และโอกาสที่มีความซับซ้อนหลากหลายแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประเภทของการตัดสินใจได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทของการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ ได้กล่าวไว้ว่า ประเภทการตัดสินใจในการบริหารนั้นมีหลายประเภท ดังนี้ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวหรือการตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นมักเกิดขึ้นในธุรกิจของเอกชนที่มีผู้ประกอบการเป็นเจ้าของคนเดียว บุคคลนั้นจึงเป็นผู้ทำการตัดสินใจในทุกอย่าง ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มบริหารด้วยกันหรือกลุ่มในรูปของคณะกรรมการหรือกลุ่มระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจโดยกลุ่มมักเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารโดยบุคคลคนเดียวอาจไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความชำนาญและไม่มีทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจได้ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีการระดมสมองแลกเปลี่ยน

¹¹⁸ ณีภูพันธ์ เขจรนนท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: บริษัทซีพีริษัท (1991) จำกัด, 2551).

ความคิดเห็นให้ข้อมูลในหมู่สมาชิกที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุมีผลทำให้การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจมีมากขึ้นและเป็นการระดมสมองในการวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด 2) การตัดสินใจในแง่ส่วนตัว หรือการตัดสินใจในแง่องค์การคือ เมื่อผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจอาจจะต้องคิดถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อตัวเองในเรื่องของความปลอดภัยหรือสถานภาพหรืออนาคตของตนเอง ถ้าหากผู้ตัดสินใจคำนึงถึงในแง่นี้มาก ถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจในแง่ส่วนตัวมากกว่าในแง่องค์การ ถ้าเป็นการตัดสินใจในแง่องค์การจะเป็นในลักษณะที่ผู้บริหารจะยึดมั่นในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงจะต้องหาทางเลือกที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และ 3) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) หมายถึง การแก้ปัญหาสำหรับปัญหาใด ๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าบ้างแล้ว การตัดสินใจแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน นโยบาย กฎระเบียบ และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดทางเลือกหรืออย่างน้อยก็มีเกณฑ์ที่ค่อนข้างแน่นอน ซึ่งชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจไว้แล้ว อันเป็นการช่วยให้การตัดสินใจทำได้ง่ายภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ การตัดสินใจแบบนี้จะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือเกิดขึ้นซ้ำ ๆ จนผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดและคาดหมายผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และเมื่อเกิดกรณีที่ต้องตัดสินใจผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจในกรณีนั้น ๆ ได้โดยทันที การตัดสินใจ แบบนี้จึงดูเหมือนมีการเตรียมวิธีการล่วงหน้าไว้ก่อนแล้วส่วนใหญ่มักจะได้ผลที่ดี สำหรับการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Non-programmed decisions) การตัดสินใจในรูปแบบนี้คือ การแก้ปัญหาที่มีความคลุมเครือและสลับซับซ้อน และไม่ได้กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และจิตสำนึกส่วนตัวของผู้บริหาร ประกอบกับการใช้เทคนิควิธีในการตัดสินใจ ของผู้บริหารแต่ละคนจะมีแตกต่างกันในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญ เป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน หากผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็เป็นการแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอันเป็นลักษณะของผู้บริหารที่ดี การตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติงานภายในองค์การ การตัดสินใจจึงมีทั่วไปทั้งองค์การ ในระดับชั้นการบังคับบัญชาต่าง ๆ มักจะมีการตัดสินใจมากกว่าในระดับสูง และมักจะเป็นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันส่วนผู้บริหารในระดับสูง ๆ นั้นมักทำการตัดสินใจน้อยกว่า และมักเป็น

การตัดสินใจแบบไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การที่มีความสำคัญต่อองค์การโดยส่วนรวมมากกว่าระดับล่างในหลาย ๆ กรณี¹¹⁹

อำนาจ ชีระวนิช ได้กล่าวไว้ว่า ประเภทการตัดสินใจ มีรูปแบบที่แตกต่างกันอยู่ 2 รูปแบบ คือ 1) การตัดสินใจแบบมีโปรแกรม (programmed decision making) ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นการตัดสินใจที่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเป็นประจำหรือเป็นปัญหาที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน ดังนั้นผู้ทำการตัดสินใจสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นได้โดยอาศัยขั้นตอนในการปฏิบัติเชิงกลไก โดยพัฒนากฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เมื่อสถานการณ์นั้น ๆ เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้ทำการตัดสินใจสามารถทำการตัดสินใจได้โดยอัตโนมัติ การตัดสินใจแบบมีโปรแกรม มักพบในงานประจำ 2) การตัดสินใจแบบไม่มีโปรแกรม (nonprogrammed decision making) การตัดสินใจแบบนี้เป็นสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าได้ เพราะสถานการณ์ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เป็นแบบไม่มีโครงสร้าง ดังนั้นผู้ตัดสินใจจึงไม่สามารถพัฒนากฎเกณฑ์และแนวทางในการตัดสินใจเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเป็นสิ่งที่ใหม่และไม่สามารถคาดคะเนได้ ทำให้กลยุทธ์ที่ใช้ในการตัดสินใจต้องอาศัยหลักทฤษฎีหรือดุลยพินิจของผู้ตัดสินใจ และเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างมีวิวัฒนาการ ดังนั้นเทคนิคการตัดสินใจจึงควรใช้การหยั่งรู้หรือความคิดสร้างสรรค์¹²⁰

ธรร สุนทรยุทธ ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดที่ใช้หลาย ๆ ระดับการบริหาร รูปแบบนี้จะเป็นทางการผ่านคณะกรรมการต่าง ๆ และเป็นระบบ ทฤษฎี ประสบการณ์และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ 2) รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยยะบางครั้งผู้บริหารมักตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปก่อนที่จะคิด ดูเสมือนว่าเป็นการตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล อาจเกิดขึ้นในองค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมขนานการมีส่วนร่วม มีความคลุมเครือในการตัดสินใจ¹²¹

¹¹⁹ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 399-403.

¹²⁰ อำนาจ ชีระวนิช, **การจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี: บริษัทมาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด, 2550), 158-159.

¹²¹ ธรร สุนทรยุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป** (กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง, 2551), 394-395.

การตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบการตัดสินใจที่สำคัญมี 3 รูปแบบคือ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลหรือ เรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) ที่เน้นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติ การที่จะตัดสินใจจะต้องเสาะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด อย่างครบถ้วนตามข้อจำกัดที่จะนำไปใช้ 2) รูปแบบการตัดสินใจทางบริหาร เป็นรูปแบบที่เป็นกลยุทธ์ของความพึงพอใจ เพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจให้ทันเวลาที่ขณะที่ปัญหาบางประการอาจไม่เร่งด่วนและสามารถชะลอการตัดสินใจออกไปได้ก่อน 3) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน หรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้น เพื่อช่วยผู้บริหารในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วน และไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้เพียงพอกับการตัดสินใจให้ทันเวลา¹²²

สุนิษา เกื้อช่วย และคณะ ได้กล่าวไว้ว่า ประเภทของการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure Decision) หรือเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงทำให้มีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้อยู่แล้ว วิธีการการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การตัดสินใจแบบนี้ มักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือศาสตร์ทางด้านวิทยาการการจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยดำเนินงาน (Operation Research) เข้ามาใช้ โดยบางครั้งอาจใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญร่วมด้วย 2) การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured Decision) หรือแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (Nonprogrammed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ปัญหาไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ และ 3) การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Decision) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้าง และแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐาน และการพิจารณาโดยมนุษย์ รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้นจึงทำให้ขั้นตอนไม่ชัดเจน¹²³

¹²² การตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี: มนตรี, 2551), 167-169.

¹²³ สุนิษา เกื้อช่วย และคณะ, **ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ**, เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://dsseducom02.wordpress.com/>

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการตัดสินใจ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารกระทำการตัดสินใจ อาจจะเป็นการกระทำด้วยตัวเองคนเดียวหรือเป็นการกระทำโดยกลุ่ม ในรูปของทีมงาน หรือ คณะกรรมการ เพื่อตอบสนองต่อ โอกาส อุปสรรค และอาจจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใด ๆ การกำหนดประเด็นปัญหาหรือเป้าหมายในการตัดสินใจ เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือก กำหนดผู้มีหน้าที่กระทำการตัดสินใจ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้องและเพียงพอ ระบุข้อจำกัดต่าง ๆ การคาดคะเนผลที่คาดว่าจะได้รับรวมทั้งผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด การนำทางเลือกสู่การปฏิบัติการกำกับติดตาม การปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อการประเมินผลลัพธ์และ นำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดกิจกรรมหนึ่งของผู้บริหารองค์การเกี่ยวข้องแต่ละวัน ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงมีลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งในการตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นตอนของกระบวนการดังกล่าวนั้นเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจึงมีอยู่หลายรูปแบบตามมุมมองของนักวิจัยและนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

เกอแลต (Gelatt) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการตัดสินใจไว้ว่า เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงวงจรกระบวนการของการตัดสินใจ ดังนี้ 1. ผู้ตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะตัดสินใจ 2. การรวบรวมข้อมูล และการพิจารณาข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ 3. การนำข้อมูลที่ได้รับไปพิจารณาและประยุกต์ให้สอดคล้องกับการเลือกพิจารณาความเป็นไปได้ของทางเลือก 4. การทำนายผล ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับความสำเร็จของประสบการณ์ในอดีต และระดับความปรารถนาของบุคคลนั้น การทำนายผลจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จะขึ้นอยู่กับสิ่ง 2 ประการคือ 1) ข้อมูลที่รวบรวมได้ และ 2) น้ำหนักในการคาดคะเนอย่างเหมาะสมหรือเหมาะสมสำหรับลำดับขั้นต่อไปเป็นระบบค่านิยม ในขั้นนี้บุคคลจะพิจารณาถึงผลที่พึงปรารถนา เขาจะเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับลำดับขั้นของค่านิยม ทั้งนี้ เพื่อให้การตัดสินใจเลือกของเขาเหมาะสมยิ่งขึ้น ส่วนขั้นสุดท้ายเป็นการประเมินผลและการเลือกตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นผลมาจากการตัดสินใจโดยวางแผนสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ครั้งต่อไป สำหรับวงจรกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ คือ 1) จุดมุ่งหมายที่ต้องการตัดสินใจเมื่อมีทางเลือกนั้น ๆ 2) ข้อสนเทศ การค้นหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกนั้น ๆ 3) ความเป็นไปได้โดยจะต้องค้นหาความเป็นไปได้ทั้งหมดของกิจกรรม 4) ความเป็นไปได้ของผลที่จะได้รับโดยจะต้องตรวจสอบลำดับความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก 5) ความน่าจะเป็นของผล

ที่ได้รับโดยการทำนายความน่าจะเป็นของแต่ละลำดับ 6) ค่านิยมโดยการประเมินความต้องการของบุคคลในแต่ละลำดับ 7) การประเมินผลโดยประเมินความเหมาะสมและเลือกตัดสินใจ 8) การตัดสินใจ มีการตัดสินใจซึ่งอาจเป็นดังนี้ (8.1) การตัดสินใจสิ้นสุดลง (8.2) การค้นหาข้อสนเทศใหม่ ดังนั้นอาจพอสรุปได้ว่าการตัดสินใจจะเป็นกระบวนการที่เป็นระบบประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย ระบบข้อมูลที่พิจารณาความเป็นไปได้ของทางเลือก ค่านิยม และการประเมินผล แล้วจึงตัดสินใจเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล¹²⁴

โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการถ่วงดุลเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถ

¹²⁴ P. Gelatt, **Education Opportunity. Measured Intelligence and Social Background Education Economy and Society**, 5th ed. (New York: The Free Press of Clencoe, Inc., 1989).

แก้ไขปัญหานั้นหรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน¹²⁵

พลันเกตและแอ็ตเนอร์ (Plunkett and Attner) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) เป็นการกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ มีลำดับขั้นตอนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญในการระบุปัญหาให้ถูกต้องชัดเจน เนื่องจากมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก ผู้บริหารทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ ทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเรื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมาเพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวให้ผลประโยชน์มากที่สุด และมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุด ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผลขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด¹²⁶

¹²⁵ Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

¹²⁶ W. R. Plunkett and R. F. Attner, **Introduction to Management** (Belmont: Wadsworth, 1994), 162.

เดสส์เลอร์ (Dessler) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจนั้นมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหา คือการวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้อง เพื่อสามารถนำไปดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปได้ไม่ผิดพลาด 2) การพัฒนาทางเลือก ในการตัดสินใจที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายทางในแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้ 3) การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง โดยการใช้ข้อมูลและเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วย และ 4) ทำการตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดภายหลังจากได้วิเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจึงจะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเช่นเดียวกัน ไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะใช้แนวทางใดก็ตาม หากตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและความถูกต้องของการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละครั้งมีคุณภาพมากขึ้น¹²⁷

ไซมอน (Simon) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นแบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ เริ่มจากการนิยามปัญหา (Intelligence Activity) กิจกรรมด้านข่าวปัญหา การค้นหาข่าวสารในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ ขั้นต่อไปคือ การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนา วิเคราะห์ และแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้และขั้นสุดท้ายคือการตัดทางเลือก (Choice Activity) กิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม หลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมดและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง¹²⁸

ดริคเกอร์ (Drucker) ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วถึงอย่างแท้จริง (2) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มคนบางคน (3) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน (4) สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงที่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไป ได้แก่ กฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับการดำเนินงาน โดยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษก็คือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง ที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นกรณี ๆ ไปโดยผู้บริหารสามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใด ๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้ 2) การให้คำนิยามของปัญหา เป็นการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุ

¹²⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management*, 7th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1997).

¹²⁸ Herbert Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1997), 53.

ของปัญหาและอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจการกำหนดค่าเป้าหมายต่ำสุด และเงื่อนไขของความสำเร็จ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข (boundary condition)” 4) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต้องมีการลงมือปฏิบัติจริงถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติ 6) ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง¹²⁹

روبบินส์ (Robbins) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ เป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ 3) การลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่าจะไม่มีความสำคัญมากที่สุดและเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้ควรมีน้ำหนักค่าคะแนนในแต่ละปัจจัยด้วยจะยิ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้น 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นต่อไปเป็นการประเมินแต่ละทางเลือกว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และ 5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด¹³⁰

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) ตระหนักถึงปัญหา (Problem Awareness) การรับรู้ถึงปัญหาหรือโอกาส ซึ่งปัญหาอาจจะเกิดขึ้นโดยตรงหรืออาจต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อม โดยสามารถพิจารณาว่าอาจเกิดปัญหาจากเหตุการณ์ต่อไปนี้ (1) เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากอดีต (2) เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากแผน (3) เมื่อมีผู้มาร้องเรียนหรือแจ้งปัญหา (4) เมื่อคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า 2) นิยามปัญหา (Problem Definition) กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบขอบเขต สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น มิเช่นนั้นภาพของปัญหาก็อาจจะฟุ้งกระจายทำให้ไม่สามารถทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ การนิยามปัญหา

¹²⁹ Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st century* (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.

¹³⁰ S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 2001).

มีขั้นตอนสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัญหา (2) การตัดสินใจแก้ปัญหา (3) ตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนสำคัญในการเลือกผลลัพธ์ที่เหมาะสม ซึ่งกำหนดความถูกต้องและความสำเร็จในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจจะทำตามขั้นตอนต่อไปนี้ (1) กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (2) พัฒนาทางเลือก (3) ประเมินผลประโยชน์และความเสี่ยงของทางเลือก (4) การออกแบบแผน (5) การปฏิบัติตามแผน (Action Plan Implementation) นำทางเลือกที่เลือกไว้ไปวางแผนและดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างเหมาะสมซึ่งมีขั้นตอนดำเนินงาน 3 ขั้นตอนต่อไปนี้ (1) มอบหมายงานและความรับผิดชอบ (2) สร้างตารางการปฏิบัติงาน (3) ส่งเสริมและกระตุ้นการดำเนินงาน และ 5) การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหาโดยทำการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์ในขณะนั้น ตลอดจนทำการปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการประมวลผลจะประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้ (1) กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดความสำเร็จ (2) ติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ (3) แก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง¹³¹

สมาน อัครภูมิ ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้ 1) การตระหนักถึงความต้องการในการตัดสินใจหรือกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ 2) การระบุปัญหาที่ต้องตัดสินใจ 3) การกำหนดเกณฑ์ที่ต้องตัดสินใจ 4) การพัฒนาและกำหนดทางเลือก 5) การประเมินทางเลือก 6) การเลือกทางเลือก 7) การใช้ทางเลือกและการประเมินผล¹³²

สุนิษา เกื้อช่วย และคณะ ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การใช้ความคิดประกอบเหตุผล (Intelligence) เป็นขั้นตอนที่รับรู้และตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น 2) การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติที่เป็นไปได้รวมถึงการตรวจสอบและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ 3) การคัดเลือก (Choice) ผู้ตัดสินใจจะเลือกแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์มากที่สุด 4) การนำไปใช้ (Implementation) เป็นขั้นตอนที่นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติและติดตามผลของการปฏิบัติ สำหรับระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร การตัดสินใจสามารถถูกจำแนกให้สอดคล้องกับระดับของการจัดการออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสนใจในอนาคต เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดนโยบาย และการวางแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

¹³¹ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.เอ็นท์, 2551), 142.

¹³² สมาน อัครภูมิ, การบริหารการศึกษาแนวใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2551), 224.

โดยทั่วไปสิ่งแวดล้อมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความไม่แน่นอน และไม่สามารถกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าได้ 2) การตัดสินใจเชิงยุทธวิธี (Tactical Decision Making) เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ จะเกี่ยวข้องกับปัญหาในลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง เช่น การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดการผลิต การกำหนดยุทธวิธีทางการตลาด การวางแผนงบประมาณระยะกลาง และการทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (Operational Decision Making) เป็นการตัดสินใจ ของผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประจำหรือ การปฏิบัติงานเฉพาะด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นกิจวัตรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงาน เหล่านั้นได้ตามแผนที่วางไว้อย่างสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในกระบวนการสั่งซื้อ การควบคุมสินค้าคงคลัง การตัดสินใจในระดับนี้เป็นการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับปัญหาหลักแบบมี โครงสร้าง ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ สามารถกำหนดไว้ล่วงหน้าและทำการตัดสินใจได้โดย อัตโนมัติเนื่องจากจะเป็นปัญหาในเรื่องที่ซ้ำ ๆ กัน เช่น การกำหนดเวลาส่งสินค้าคงคลัง จำนวน วัตถุดิบที่จะสั่งซื้อแต่ละครั้ง การวางแผน เบิกจ่ายวัสดุ และการมอบหมายงานให้พนักงานเป็น รายบุคคล ลักษณะของสารสนเทศและการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ¹³³

สรุปว่าการบริหารงานต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ปัญหา จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ และและเครื่องมือ ในการเข้าถึงข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเกิดประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่ดีจึงต้องมีรูปแบบกระบวนการและ ขั้นตอนต่าง ๆ อย่างไรก็ตามการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือสามารถปฏิบัติได้โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนสำหรับ การดำเนินการตามการตัดสินใจ

¹³³ สุนิษา เกื้อช่วย และคณะ, ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ, เข้าถึงเมื่อ 9 เมษายน 2561, เข้าถึงได้จาก <https://dsseducom02.wordpress.com/>

ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ

ระดับความสำคัญของการตัดสินใจจะเป็นตัวสะท้อนที่สำคัญถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ต้องการ เมื่อเปรียบเทียบกับผลกระทบจากการตัดสินใจที่ล่าช้าและอาจผิดพลาด ดังนั้น การจำแนกระดับความสำคัญของการตัดสินใจตั้งแต่ต้นจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าสถานการณ์ใดที่ควรตัดสินใจให้สมบูรณ์แบบ ด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมรอบด้าน สถานการณ์ใดต้องการความเร่งด่วนในการตัดสินใจ หรือสถานการณ์ใดที่สามารถตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในเบื้องต้นไปก่อน แล้วจึง ทำการตัดสินใจแก้ไขในภายหลังตามไปได้¹³⁴ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงระดับและขอบเขตของการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ดังนี้

การดี อนันตนาวิ ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการตัดสินใจ ไว้ว่า บุคคลต่าง ๆ ที่เขาจะทำการตัดสินใจหรือไม่นั้น จำเป็นต้องศึกษาว่าการตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร ใครมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งมีขอบข่ายนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ 1) การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษา ขอบข่ายบทบาท ภารกิจ ของกฎระเบียบให้ถี่ถ้วนเสียก่อนตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมาย 2) การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชน และศึกษาแนวคิดความเชื่อของชุมชนที่ยึดถือต่อกันมา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชนขาดความร่วมมือร่วมใจ¹³⁵

ธร สุนทรยุทธ ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในองค์การ หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตการตัดสินใจจะกว้างมากขึ้น ซึ่งจะตัดสินใจในเป้าหมายขององค์การ การวางแผนระยะยาว ทิศทาง กลยุทธ์ระยะยาว ผู้บริหารระดับกลางจะมีขอบเขตการตัดสินใจที่ลดหลั่นลงมา เป็นการควบคุมการบริหาร วางแผนการ ปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบ จัดสรรทรัพยากร ประเมินผลการทำงาน สำหรับผู้บริหารระดับล่างนั้นจะเป็นการตัดสินใจตั้งแต่การควบคุม การปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจงานที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย¹³⁶

¹³⁴ สถาพร โอภาสานนท์, “การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์,” **วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 35, 139 (กรกฎาคม - กันยายน 2556).

¹³⁵ การดี อนันตนาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี: มนตรี, 2551), 160-161.

¹³⁶ ธร สุนทรยุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป** (กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง, 2551), 387.

สภาพ โอบาसानนท์ ได้จำแนกระดับและขอบเขตของตัดสินใจเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบในระยะยาว (Long-Term Impact) ผู้ตัดสินใจควรให้ความสำคัญด้านความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล เลือกใช้วิธีวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ
2. การตัดสินใจระดับยุทธวิธี (Tactical Decision) รอบการตัดสินใจในระดับรายเดือนหรือรายไตรมาส (Monthly/Quarterly) และจะส่งผลกระทบในระยะกลาง (Medium-Term Impact) มีระดับความไม่แน่นอนของผลกระทบและสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง การตัดสินใจในระดับยุทธวิธีจะมีความยืดหยุ่นและสามารถทำการปรับเปลี่ยนได้ง่าย และ
3. การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (Operational Decision) มีรอบของการตัดสินใจถี่ในระดับรายวันหรือรายสัปดาห์ (Daily/weekly) เป็นการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบเพียงระยะเวลานั้น ๆ (Short-term impact) เท่านั้น¹³⁷

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามมติของคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจตามกฎหมาย และเป็นเจ้าของทรัพย์สินทั้งในอสังหาริมทรัพย์และสังหาริมทรัพย์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย สถาบันการศึกษา สถาบันการรักษายาบาล และกิจการต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อประโยชน์รับโอนทรัพย์สิน เก็บดอกผลจากทรัพย์สิน และจัดการสุสานของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อนำมาใช้จ่ายเพื่อบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ให้การศึกษาแก่เยาวชน ให้การรักษาพยาบาลแก่คนเจ็บป่วย สงเคราะห์เด็กกำพร้าคนชรา ผู้พิการ รวมทั้งส่งเสริมการเผยแพร่วรรณคดีศาสนา อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหน้าที่ตามตราสารที่ได้จดทะเบียนไว้ ธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมวด 9 ข้อ 75.5 ได้ระบุอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแต่งตั้ง ถอดถอน หรือโยกย้ายผู้บริหารทุกสถาบัน หน่วยงานในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และมูลนิธิที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยก่อตั้งขึ้น และในข้อ 76 มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอาจมอบอำนาจให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นตัวแทนของมูลนิธิลงชื่อในเอกสารเป็นเจ้าของกิจการของสถาบัน หรือหน่วยงานที่มูลนิธิเป็นเจ้าของได้ โดยบุคคลนั้นต้องเป็นสมาชิกคริสตจักรท้องถิ่นในสภาคริสตจักรในประเทศไทย

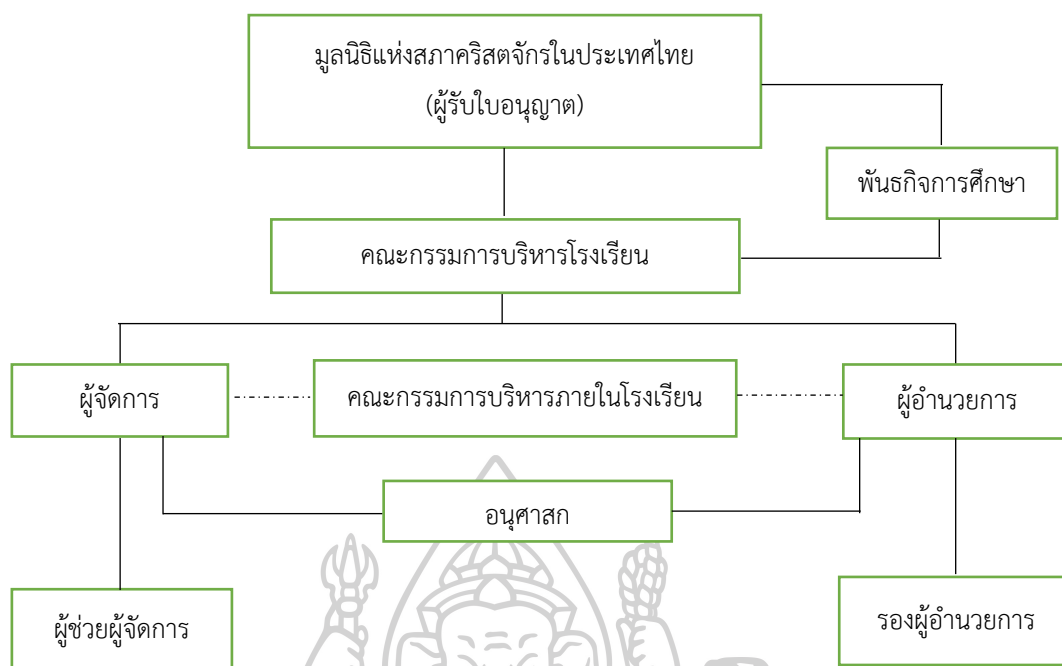
¹³⁷ สภาพ โอบาसानนท์, “การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์,” วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 35, 139 (กรกฎาคม - กันยายน 2556): 5-7.

มีภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่เดียวกับสถาบันหรือหน่วยงานนั้นตั้งอยู่ และต้องไม่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำสถาบัน หรือหน่วยงานนั้น¹³⁸ สภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำพันธกิจรับใช้พระเจ้าประกอบด้วย 5 พันธกิจ คือ พันธกิจการเผยแผ่และพัฒนาคริสตจักร พันธกิจการอภิบาลชีวิตคริสเตียน พันธกิจการคลังและทรัพย์สิน พันธกิจการศึกษา และพันธกิจการแพทย์

ปัจจุบันมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีโรงเรียนในสังกัดที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนดาราวิทยาลัย โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนเซียงรายวิทยาคม โรงเรียนวิชชานารี โรงเรียนสุริยวงศ์ โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี โรงเรียนเจริญราษฎร์ โรงเรียนผดุงราษฎร์ โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา โรงเรียนบำรุงวิทยา โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา โรงเรียนสืบนทีธรรม โรงเรียนสว่างวิทยา โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนสหบำรุงวิทยา โรงเรียนสัจจพิทยา โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา โรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษาสุราษฎร์ธานี และ โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วยโรงเรียนที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27 โรงเรียน อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลและติดตามการบริหารจัดการโรงเรียนโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษา มีหน้าที่หลักในการพัฒนาเยาวชนคริสเตียนและบุคคลทั่วไป ให้ได้รับการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพ มีชีวิตที่สมบูรณ์แบบ ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวาระการทำงานตามมติที่กำหนดไว้ คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสมาชิกของคริสตจักรท้องถิ่นที่สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนต้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบัน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและเป็นไปตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนและตราสารจัดตั้งของโรงเรียน มีการบริหารจัดการโรงเรียนตามโครงสร้างหลักที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยกำหนด ดังแผนภาพที่ 3

¹³⁸ มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, **ธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย** ระเบียบปฏิบัติของธรรมนูญ ระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (เชียงใหม่: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2009), 25-27.



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น การพิจารณาอนุมัติและลงมติสำคัญของโรงเรียน ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาโรงเรียน งบประมาณประจำปี การประกันคุณภาพโรงเรียน การรับรองจำนวนนักเรียน การเงิน การบัญชี การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของบุคลากร การออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน และ การพิจารณาถ่วงดุลโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

2. คณะกรรมการบริหารภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือ รองผู้ช่วยผู้จัดการ และอนุศาสน์ รวมแล้วไม่เกิน 9 คน โดยผู้จัดการเป็นประธานคณะกรรมการบริหารภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ สนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน รับมอบหมายงานจากผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและการพัฒนางานตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนด พิจารณาความดีความชอบของบุคลากรประจำปีร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสถานภาพเป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายของทางราชการด้วย บริบทของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้ง 27 โรงเรียน มีความเหมือนและแตกต่างกันด้านขนาดและจำนวนนักเรียนของแต่ละ

โรงเรียน คณะกรรมการพันธกิจการศึกษาวาระ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 ถึง 30 เมษายน พ.ศ. 2554 ได้พิจารณาแบ่งขนาดโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียน และมีมติที่ก.พ.ศ.3/2550 สมัยสามัญที่1/2550 เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2550 “เห็นชอบกำหนดขนาดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็น 4 ขนาด” ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน 5,001 คนขึ้นไป ได้แก่ 1) โรงเรียนปรีณสรอยแยลส์วิทยาลัย 2) โรงเรียนดาราวิทยาลัย 3) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย 4) โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา

2. โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 2,501 - 5,000 คน ได้แก่ 1) โรงเรียนรังษีวิทยา 2) โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ 3) โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย

3. โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 1,001 - 2,500 คน ได้แก่ 1) โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา 2) โรงเรียนเซียงรายวิทยาคม 3) โรงเรียนผดุงราษฎร์ 4) โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา 5) โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน 6) โรงเรียนอัครคริสเตียนวิทยา 7) โรงเรียนกัญแจคริสเตียนวิทยา

4. โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1,00 - 1,000 คน ได้แก่ 1) โรงเรียนสหบำรุงวิทยา 2) โรงเรียนเจริญราษฎร์ 3) โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา 4) โรงเรียนสีบนที่ธรรม 5) โรงเรียนวิชชานารี 6) โรงเรียนสุริยวงศ์ 7) โรงเรียนบำรุงวิทยา 8) โรงเรียนปรีณสรอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า 9) โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษาสุราษฎร์ธานี 10) โรงเรียนอัครคริสเตียนศึกษา 11) โรงเรียนสัจจพิทยา 12) โรงเรียนสว่างวิทยา 13) โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี¹³⁹

นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย

ในการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทย สมัยสามัญ ครั้งที่ 35 ได้กำหนดนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทยระหว่างปี ค.ศ. 2019-2022 เพื่อเป็นแนวทางการทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสริมสร้างการทำพันธกิจให้ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเข้มแข็งและยั่งยืน บนพื้นฐานพระคัมภีร์ตามคำสอนและแบบอย่างขององค์พระเยซูคริสต์ มีกรอบของนโยบาย 7 ข้อ โดยในนโยบายที่ 4 ได้กล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มศักยภาพของสถาบันการศึกษาให้เข้มแข็งและเกิดผล มีเป้าหมายยุทธศาสตร์สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้ 1) พัฒนางานศาสนกิจ และคริสเตียนศึกษา ให้เข้มแข็งและเกิดผลมากยิ่งขึ้น 2) พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาชาติ แผนการศึกษาต้นสังกัด กรอบแนวคิด

¹³⁹ พันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีค.ศ.2019 – 2022 (เชียงใหม่: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2019), 11-13.

ด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และประเทศไทยยุค 4.0 3) ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบระดับชาติและนานาชาติควบคู่กับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความสามารถ ด้านต่าง ๆ และทักษะชีวิตของนักเรียน 4) เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ 5) เร่งจัดทำแผนฟื้นฟูและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียนที่มีแนวโน้มของจำนวนนักเรียนลดลง 6) พัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ของโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งด้านคุณภาพและมีความพร้อมให้ก้าวไกลมากยิ่งขึ้น 7) เสริมสร้าง ความเข้มแข็งของระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 8) ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ 9) ส่งเสริมให้มีการใช้ ทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ 10) สร้างกลไกและพัฒนาระบบ การบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามเอกลักษณ์ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย นอกจากนี้ในนโยบายที่ 5 การบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรคนให้เกิดประโยชน์ โดยการทบทวนและแก้ไขปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการและการเติบโตของหน่วยงาน สถาบัน ในปัจจุบัน และอนาคต การพัฒนา ระบบบัญชีการเงินในทุกหน่วยงานในสถาบันให้ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ การพัฒนาระบบ การบริหารงบประมาณรายรับรายจ่ายให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจน การพัฒนาระบบกำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในทุกระดับให้มี ประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานตามที่ได้วางแผนไว้¹⁴⁰

จากนโยบายและยุทธศาสตร์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ.2019-2022 สำนักงานพันธกิจการศึกษา เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้ทำ หน้าที่กำกับดูแล และติดตามการบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้ง 27 โรง ได้นำนโยบายที่ 4 การพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มศักยภาพโดยการพัฒนาศักยภาพของ สถาบันการศึกษาให้เข้มแข็งและเกิดผล โดยจัดทำยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวิสัยทัศน์ ปี 2019 - 2022 คือ “โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นโรงเรียนที่เติบโตด้วยความเชื่อ มีความเข้มแข็งด้วยคุณภาพ และยั่งยืนด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) จัดการศึกษาให้เป็นไปตามปรัชญา นโยบาย และวัตถุประสงค์ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) ส่งเสริมโรงเรียนให้มี ศักยภาพในการแข่งขันตามเอกลักษณ์และบริบทของแต่ละโรงเรียน 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) ยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในการสร้างคนไทย

¹⁴⁰ สภาคริสตจักรในประเทศไทย, นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 2019-2022 (กรุงเทพฯ: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2019), 10-17.

ยุคศตวรรษที่ 21 และมีกรอบนโยบายคือ 1) ประกาศข่าวประเสริฐขององค์พระเยซูคริสต์ 2) อบรมกล่อมเกลาจิตใจผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์บนพื้นฐานคริสตจริยธรรม 3) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและการอยู่ร่วมกันในสังคมยุคศตวรรษที่ 21 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านคุณภาพในการจัดการศึกษาตามเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียน 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและความเป็นหนึ่งเดียวกันของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา (Strategies) โรงเรียน 4 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาผู้เรียนบนพื้นฐานคริสตจริยธรรมและกรอบแนวคิดการจัดการศึกษา ศตวรรษที่ 21 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทุกระดับ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีเอกลักษณ์ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย¹⁴¹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จำลอง ทิ้งสุข ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษารูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ อยู่ในระดับสูงสุด และผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นแต่ไม่เปลี่ยนการตัดสินใจอยู่ในระดับต่ำสุด 2) ผลการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์โดย รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และตัวแปรเกณฑ์และการสร้างพยากรณ์รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ พบว่า 3.1) ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ทั้ง 7 ตัว ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ คือ ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา 3.2) ผลการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ตัวพยากรณ์ทั้ง 7 ตัว

¹⁴¹ พันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 2019-2022 (เชียงใหม่: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2019), 24-25.

มีตัวพยากรณ์ที่ดี 2 ตัวคือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้ว ข้อคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความสำคัญ¹⁴²

สิรินารถ แววสง่า ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษาและความเป็นผู้นำของครูเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษาและความเป็นผู้นำของครู สอนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจผู้บริหารโดยส่งผ่านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมสถานศึกษาโดยส่งผ่านความเป็นผู้นำของครู 3. การยืนยันความเป็นไปได้ของการใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้¹⁴³

รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สมรรถนะหลักของผู้นำในทุกยุคทุกสมัย ผลการวิจัยพบว่า ทักษะสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจในความสำคัญของขบวนการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและมีหลักการและเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจจึงเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจของผู้บริหาร ทักษะและความเข้าใจเรื่องขบวนการการแก้ปัญหา

¹⁴² จำลอง ทิ้งสุข, “รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานจังหวัดสุรินทร์”. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2550).

¹⁴³ สิรินารถ แววสง่า, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้,” (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557), บทคัดย่อ.

และการตัดสินใจ ตลอดจนความสามารถในการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญประการหนึ่ง อันนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่เฉียบคมและมองปัญหาและผลกระทบอย่างรอบด้าน ย่อมจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง¹⁴⁴

วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยย่อย คือ 1) ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 1.1) ปัจจัยด้านมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา 1.2) ปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษา 2) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 2.1) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ 2.2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 5) ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร 2. ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้ง 5 ปัจจัย ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้¹⁴⁵

พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก 2) ความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ตามตำแหน่งของบุคลากรของโรงเรียนผู้ให้ข้อมูลมีความแตกต่างกัน¹⁴⁶

¹⁴⁴ รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย, **ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สมรรถนะหลักของผู้บริหารในทุกยุค ทุกสมัย** (คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, 2558), บทคัดย่อ.

¹⁴⁵ วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” (ดุชนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558).

¹⁴⁶ พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์, “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง)” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

สุธินี ปิ่นทอง และ สมหมาย อ่าดอนกลอย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบ การตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารใช้รูปแบบการตัดสินใจในรูปแบบ ดังนี้ 1.รูปแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจแล้ว เสนอขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้มากที่สุด และแบบอื่น ๆ เรียงลำดับ ดังนี้ 2.รูปแบบที่ 6 ผู้บริหารชี้แจงข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ ภายใต้ ขอบเขตนั้น 3.รูปแบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับ บัญชาแล้วนำมาพิจารณาเอง 4.รูปแบบที่ 3 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอข้อคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5.รูปแบบที่ 7 บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจทำเองภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ 6. รูปแบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ ผู้อื่นทราบ 7.รูปแบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้ว พยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองตามลำดับ¹⁴⁷

พระครูปลัดไกรสอน ธรรม สี (ค่าน้อย) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจ เชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1). สภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหาร งานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานงบประมาณ ในภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ ในระดับมาก สำหรับปัญหาปัจจุบันการตัดสินใจในงานทั้ง 4 ด้าน เช่น ครูขาดความรู้ความชำนาญ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ขาดงบประมาณในการอบรมสัมมนา การพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง กำกับติดตามงานของบุคลากร การสอนและทำกิจกรรมในโรงเรียนการฝึกอบรม บุคลากรขาดการอบรมในด้านการบริหารงานบุคคลที่ดี งานการบริหารด้านงานทั่วไป งานที่ปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษา การใช้อาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานและกิจการของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนงานในเชิงนโยบาย ให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย 2) พัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหาร พบว่า การนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการพัฒนาการตัดสินใจ ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ด้วยอริยสัจ 4 เสริมด้วย โยนิโสมนสิการ ให้สอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจพลันเกต และแอ็ดเนอร์ Plunkett and Attner ซึ่งมีอยู่ 7 ขั้นตอน คือ (1) การระบุปัญหา (2) การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (3) การพัฒนาทางเลือก

¹⁴⁷ สุธินี ปิ่นทอง และสมหมาย อ่าดอนกลอย, “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนวัดนางสาว(ถาวรราษฎร์บำรุง),” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2559).

(4) การวิเคราะห์ทางเลือก (5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (6) การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ และ (7) การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล 3) รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจตามทฤษฎีพลันเกตและแอ็ดเนอร์ (Plunkett and Attner) 7 ขั้นตอนนั้น โดยใช้รูปแบบ “DDM Model” ในการตัดสินใจบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ อริยสัจ 4 เสริมด้วยโยนิโสมนสิการ คือได้ผลลัพธ์ของการตัดสินใจใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด¹⁴⁸

วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีมีความถดถอยไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้¹⁴⁹

ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนด

¹⁴⁸ พระครูปลัดไกรสอน ธรรมร สี (ค่าน้อย), “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร,” (ดุสิตนิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560).

¹⁴⁹ วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี,” วารสารวิจัยรำไพพรรณี 11, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 148.

ทางเลือกและการคัดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ 6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นด้วยกับตัวแปรและองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนทุกองค์ประกอบ¹⁵⁰

กิตติพร แซ่เต้ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ การบริหารจัดการภายใน การวางแผนทางการตลาดและคุณลักษณะของผู้ประกอบการ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ค่านิยมของสังคมไทยด้านดนตรี และเทคโนโลยี สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรีในปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียนดนตรีมากกว่าความต้องการ มีสภาพการแข่งขันที่รุนแรง และแนวโน้มทางธุรกิจโรงเรียนดนตรีในอนาคตยังคงแข่งขันรุนแรงเช่นเดิมด้วยคุณภาพ และเป็นธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนทรัพย์เพียงพอความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความสำเร็จด้านดนตรีของผู้เรียน ความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ชื่อเสียงความยี่อสุดในธุรกิจโรงเรียนดนตรี ความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการสร้างรายได้ และความสามารถในการขยายสาขา ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนดนตรี ได้แก่ ปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจ อุปสรรคจากภาครัฐบาล การเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาจากการแข่งขัน ปัญหาจากค่านิยมด้านการศึกษาของคนไทย และปัญหาจากการบริหารจัดการองค์กร¹⁵¹

วิกร ยิ้มย่อง ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย (1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (2) การกำหนดนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร (4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก (5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ (6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล 2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 3 องค์ประกอบ คือ (1) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและ

¹⁵⁰ ประเสริฐ อินทร์รักษ์, “องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน,” **วารสารเวริเดียน มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 1503.

¹⁵¹ กิตติพร แซ่เต้, “การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรีในประเทศไทย,” **วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์** (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 97.

การติดตามประเมินผล (2) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน¹⁵²

วิภาดา วงศ์ยะรา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1.การตัดสินใจ การตัดสินใจโรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การดำเนินงานตามแผนงาน การวิเคราะห์ปัญหา การนิยามปัญหา การพัฒนาแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติ และการสร้างกฎเกณฑ์สำหรับวิธีการแก้ปัญหา 2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณภาพโดยรวม อัตราการลาออกกลางคันของนักเรียน การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3.การตัดสินใจโรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁵³

พัชราพรรณ ขอบธรรม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ในสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เป็นพลวัต ส่งผลให้องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ต้องปรับตัวเพื่อเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อสามารถบริหารงานได้บรรลุความสำเร็จ “การวางแผนกลยุทธ์” จึงเป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารองค์กร การวางแผนกลยุทธ์มีรากฐานมาจากการวางยุทธศาสตร์การรบที่ถูกอ้างอิงถึงในหนังสือ The Art of War ของ Sun Tzu ต่อมามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาทำการวิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ ทางทหาร โดยมีงานวิจัยที่บุกเบิกจนแพร่หลายในภาคธุรกิจ และในภาครัฐ โดยมีกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร (2) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (4) เลือก กลยุทธ์ขององค์กร และ (5)การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์

¹⁵² วิกร ยิ้มย่อง, “การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2561).

¹⁵³ วิภาดา วงศ์ยะรา, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2, 10 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 647.

จึงเป็นการวางแผน เชิงกระบวนการ และการสร้างคุณค่า เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังนี้ วัตถุประสงค์ของบทความนี้จึงมุ่งนำเสนอการวางแผน กลยุทธ์ เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การเพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้และการแสดงหลักคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่พึงปรารถนา¹⁵⁴

วรชัย วิภูอุปโภคตร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในยุค 4.0 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจะต้องใช้การเรียนการสอนแบบผสมผสานด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีการศึกษาในยุค 4.0 ด้วยการใช้ สื่อดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงด้านการศึกษา ให้สัมพันธ์กันเป็นระบบและมีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในระดับชาติที่มีคุณภาพมาตรฐาน ให้แก่ผู้เรียนทุกคนเกิดทุนทางปัญญาอย่างรู้คุณค่าและสร้างประโยชน์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการกระตุ้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเรียบง่ายและทันสมัย เหมาะสมตรงกับความสนใจและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง โดยมีเป้าหมายในการสร้างผลสัมฤทธิ์ ที่เป็นคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ในอนาคตมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังคมและ ประเทศชาติปฏิบัติงานในสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในการบริหาร สถานศึกษา รวมไปถึงเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงให้ความยุติธรรมและความไว้วางใจ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค¹⁵⁵

นรเศรษฐ์ ชุมวงศ์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัด นนทบุรี มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อปฏิบัติ 10 ประการ 2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 10 ประการ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 12 ประการ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 14 ประการ และ 5) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 9 ประการ ผลการศึกษาคือความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

¹⁵⁴ พิชราพรรณ ขอบธรรม, “การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 1, 2 (2562): 55.

¹⁵⁵ วรชัย วิภูอุปโภคตร, “แนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในยุค 4.0,” วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา) 9, 1 (มกราคม-เมษายน 2564): 60-69.

โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามลำดับ¹⁵⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

โฮกแลนด์ (Hoagland) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน โดยมุ่งเปรียบเทียบทัศนคติของครู-อาจารย์ และผู้บริหารในเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความพึงพอใจในบทบาท โดยศึกษาจากผู้บริหารและครู อาจารย์ ในรัฐอิลลินอยส์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครู อาจารย์ ที่มีอายุประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน¹⁵⁷

ราฮมาน (Rahman) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยคิงไฟซาล (King Faisal University) ได้ทำการศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ และการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า¹⁵⁸

¹⁵⁶ นรเศรษฐ์ ชุมวงศ์, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี, “วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ 6, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 91-92.

¹⁵⁷ J. L. Hoagland, “Principals and Teachers perceptions of teacher participation in the decision-making process in public secondary school with and without a collective bargaining contract” (Dissertation Abstracts International, 1985), 3550-A.

¹⁵⁸ Alnajim Saad Abdul Rahman, “Administrators Participation in the Decision Making Process: A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia” (Dissertation Abstracts International, 1990), 180-182.

บริดดี (Brady) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู ซึ่งอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของผู้นำจะส่งผลความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ครูจะยังต้องมีความต้องการเข้าร่วมการตัดสินใจมากขึ้น¹⁵⁹

ลี (Li) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในประเทศไต้หวัน ผลการวิจัยพบว่า เพศ และการศึกษามีผลต่อผู้บริหารทั้งในด้านส่วนบุคคลและองค์การ ระดับการศึกษาและองค์ประกอบส่วนบุคคล อิทธิพลจากวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามระดับการศึกษากับวิธีการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กัน¹⁶⁰

วู้ดรูฟ (Woodruff) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน มลรัฐ คอนเนคติก สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมเกี่ยวกับสถานภาพในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในระดับของ Lundquist (1982, p. 4231-A) การศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรายได้และโอกาสที่จะก้าวหน้า นอกจากนี้ระดับเงินเดือน ตำแหน่งประสบการณ์ในการสอนและสถานภาพมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับรายได้ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ¹⁶¹

ครอว์ฟอร์ด (Crawford) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับการตัดสินใจสั่งการทักษะของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมการตัดสินใจของครูอาจารย์ : กรณีศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการกำหนดความมุ่งหมาย ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ครูอาจารย์ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการแบ่งงานในองค์การ

¹⁵⁹ D. A. Brady, *The Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Participation in Decision-making (Empowerment)* (New York: Macmillan, 1991), 27 - A.

¹⁶⁰ A. Li, "A study of current school administrator decision-making process of public senior high school in Taiwan (China)" (Dissertation Abstracts International, 1992), 3144-A.

¹⁶¹ Martha Mary Woodruff, "Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Connecticut," (University of New Haven, Sacred Heart University, University of Hartford, Quinnipiac college) ProQuest – (Dissertation Abstracts, University of Bridgeport (0749) Degree: EDD 1992.DAI-A53/10, April 1993): 3424.

ให้อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานวิชาการ และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอน ในด้านการจัดองค์การผู้บริหารควรสนับสนุนบุคลากรให้อยู่ในขอบเขต ผู้บริหารส่วนมากอีกอดีตจะให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความขัดแย้งในองค์กร¹⁶²

จอห์นสัน (Johnson) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน และโรงเรียนที่มีรูปแบบการจัดองค์การดีผู้บริหารจะมีบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมักจะให้ความสำคัญต่องานวิชาการและจะเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่วนโรงเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ต่ำ มักจะเกิดจากการควบคุมดูแลของผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ¹⁶³

เจนเน็ต (Janet) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม (Vroom) และเยตตัน (Yetton) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวในการตัดสินใจ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน รวมถึงเพศของผู้บริหารทั้งเพศหญิงและเพศชาย ต่างก็ใช้แบบการตัดสินใจที่ไม่แตกต่างกัน¹⁶⁴

สมาร์ทและคณะ (Smart, et al.) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ (Causal model) โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบของคาเมรอนและเอสทิงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคาเมรอน 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาการ และคุณภาพของอาจารย์ ความเป็นระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหา

¹⁶² P. M. Crawford, **Decision-making at school level: A Delphi study of Principals attitudes toward teacher participation in site base decision -making** (Texas: East Texas State University, 1994), 299-427.

¹⁶³ Johnson, et al., "When shared decision making works: A 3 years longitudinal study," **American Educational Research** (1996): 342.

¹⁶⁴ Parke Elaine Prock Janet, "Comparision of Decision - Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and decision Director" (Dissertation Abstracts International, 1996), 182-185.

ทรัพยากร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ¹⁶⁵

ลันด์กิสท์ (Lundquist) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารมีการตัดสินใจดังนี้ ขั้นที่ 1 ตัดสินใจสั่งการในการวิเคราะห์ปัญหา ยึดเอาความคิดเห็นของตนเป็นเกณฑ์ ขั้นที่ 2 หาทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อแก้ปัญหาที่มีน้อยมาก ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและเปรียบเทียบทางเลือก จะมุ่งเฉพาะการเงิน เวลา ระเบียบเป็นเครื่องตัดสินใจ เพราะไม่มีทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง ขั้นที่ 4 การหาทางเลือกตามแผนที่จะปฏิบัติไม่มีการตัดสินใจสั่งการอย่างมีระเบียบแบบแผนและ ขั้นที่ 5 การประเมินทางเลือก ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์¹⁶⁶

โจนส์ (Jones) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร 4 องค์การ : กรณีศึกษาจากผู้บริหารของรัฐ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงานระหว่างประเทศและผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในเมืองใหญ่ ๆ ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจมีรูปแบบตามโครงสร้างหรือข้อกำหนดของหน่วยงานระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับสูงของรัฐตัดสินใจโดยยึดตัวเองมากกว่าผู้บริหารองค์การอื่น 3) ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 4 องค์การที่ศึกษา จะรับฟังเหตุผลของกลุ่มเพื่อนต่อการตัดสินใจมากกว่าตัวแปรที่ศึกษาอื่น ๆ ¹⁶⁷

โคเบลลี (Cobelli) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการตัดสินใจในการบริหารในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ขนาดองค์กร อำนาจหน้าที่ สถานภาพ เพศ มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร¹⁶⁸

¹⁶⁵ John C. Smart, Kuh. D. George, and Tierney G. William, "The Role of Institution Cultures and Decision Approaches in Organizational Effective in Two-Year Colleges," *The Journal of Higher Education* 68, 3 (1997): 256-282.

¹⁶⁶ Margaret B. Lundquist, "An analysis of the decision-making process among select suburban Chicago high school principals and selected middle management executive" (Dissertation Abstracts International, 2004), 3423-4.

¹⁶⁷ Andrew C. Jonea, "An analysis of perceptions about the processes of executive decision-making in four complex organizations" (Dissertation Abstracts International, 2005), 608-A.

¹⁶⁸ Formicola J. Cobelli, "Administrative decision-making styles in higher education" (Dissertation Abstracts International, 2006), 1226-A.

เบรลเทอและไลท์ (Breiter and Light) ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่อง ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน : ปัจจัยสำหรับการออกแบบระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผล 1) สร้างความต้องการที่แท้จริงของชั้นเรียนและนักการศึกษา 2) เริ่มจากการยอมรับในความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมของครูผู้สอน 3) เลือกข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบสารสนเทศ 4) กำหนดการทดสอบที่มีประสิทธิภาพระหว่างมาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน และการทดสอบ 5) นักการศึกษาต้องพัฒนาให้เกิดความชำนาญในการตัดสินใจทางการศึกษา โดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 6) นักการศึกษาต้องเผยแพร่องค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ทางการศึกษา และ 7) ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ¹⁶⁹

คัมปีซาโน (Campisano, อ้างถึงใน พัชรินทร์ ทองบ่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของสิ่งแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมสอนศาสนา ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐออริโซนา ผลการศึกษาพบว่า ถ้าโรงเรียนบรรลุสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับครู และครูตั้งใจทำงานนั้น ครูใหญ่ต้องจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความคิดริเริ่ม ลดการการทำงานที่ก่อให้เกิดความกำกวมในบทบาทหน้าที่ และการขัดแย้งในการทำงาน ควรมีความสมดุลระหว่างระบบราชการกับความอิสระในวิชาชีพครู ครูใหญ่ต้องเลือกครูใหม่ที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียน¹⁷⁰

โมห์เซนและโมฮัมหมัด (Mohsen and Mohammad) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพิจารณารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสาขาต่าง ๆ ขององค์กรประกันสังคมในเดहरาน ผลการวิจัยพบว่า ถ้าองค์กรปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น องค์กรต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน และมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร องค์กรที่มีความเป็นผู้นำสูงร้อยละ 78 เป็นองค์กรที่มีผลประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทักษะความเป็นผู้นำส่งผลต่อ

¹⁶⁹ Andreas Breiter and Daniel Light, “Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision – making in schools,” *Educational Technology & Society* (2006): 206-207.

¹⁷⁰ พัชรินทร์ ทองบ่อ, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” (ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2552).

ผลประกอบการขององค์กร องค์กรที่มีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสูง จะนำพาความสำเร็จมาสู่ องค์กร องค์กรที่มีผู้นำที่มีคุณภาพจะได้เปรียบคู่แข่งถึง 13 เท่าในด้านผลประกอบการทางการเงิน (Financial performance) คุณภาพสินค้าและบริการ (Quality of goods and services) ความผูกพัน ต่อองค์กร (Commitment) และความพึงพอใจของลูกค้า¹⁷¹

แอนโดรนิซเอลและริสเต (Androniceanu and Ristea) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจในระบบการจัดการศึกษาจากส่วนกลางของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเมือง คอสตานาประเทศโรมาเนีย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมาจาก ภาครัฐ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนรับนโยบายมาในบางครั้งจะไม่สามารถใช้กระบวนการตัดสินใจนั้น มาบริหารจัดการให้เหมาะสมกับในสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ๆ ได้ การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน จะขึ้นอยู่กับรัฐมนตรีด้านการศึกษา เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพจึงต้อง ให้มีการจัดคณะกรรมการบริหารการศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมีความ เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมากที่สุด¹⁷²

อลคุม (Olcum) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน : ครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเมืองซากายา ประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจ ในการทำงานของครูและผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจ เชิงเหตุผล และไม่มีการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพบว่า หากผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจ ที่ประกอบไปด้วย ความมีจริยธรรม จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น¹⁷³

¹⁷¹ A. Mohsen and R. D. Mohammad, “Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization,” **Social and Behavioral Sciences** 15 (2011): 3132.

¹⁷² Armenia Androniceanu and Bianca Ristea, “Decision Making Process in the Decentralized Educational System,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 149 (2014): 37–42.

¹⁷³ Dincer Olcum and Osman Titrek, “The Effect of School Administrators’ Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** (July 2015): 1936-1946.

เชคและสเกกเตอร์ (Shaked and Schechter) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจการคิดเชิงระบบในการตัดสินใจของครูใหญ่ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจของครูใหญ่ที่สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ความคิดเชิงระบบของครูใหญ่มีความเชื่อมโยงกัน ระหว่างธรรมชาติที่ซับซ้อนของการตัดสินใจของครูใหญ่ และการคิดเชิงระบบ ในทั้ง 3 ประเด็น ดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการหาเหตุผลด้วยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ได้ดีขึ้น ในการแปลความหมายในเหตุการณ์ที่กำกวมไม่ชัดเจน ครูใหญ่ต้องพัฒนา ความรู้สึกแรกให้ได้ก่อนว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นซึ่งจะทำให้ได้มุมมองเกี่ยวกับ ทางเลือกที่มี และ ทางเลือกอื่น ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนกระบวนการหาเหตุผล ด้วยเหตุนี้ครูใหญ่ต้องทุ่มเทความพยายามในการทำความเข้าใจ ประเด็น หรือเหตุการณ์ใหม่ที่มีความแตกต่าง ที่ไม่ชัดเจน ที่ยุ่งเหยิง หรือที่มีโอกาสทำลายความคาดหวังจากการตัดสินใจ¹⁷⁴

บราวน์นิง, บิกบี้ และดักกลาส (Browning, Bigby, and Douglas) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ: การสำรวจการ ปฏิบัติการสนับสนุนการตัดสินใจในประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า มีกระบวนการร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัต (dynamic interaction) ระหว่างความต้องการในใจ และความพึงพอใจของบุคคลที่กำลังศึกษาและการตอบสนองของบุคคลผู้ให้การสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลมาจาก 5 ปัจจัย คือ (1) ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่นำเข้ามาสู่กระบวนการของบุคคลที่ศึกษาและผู้ให้การสนับสนุน (2) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (3) สภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ (4) ธรรมชาติของการตัดสินใจ (5) ผลที่ตามมาจากการตัดสินใจ สรุปได้ว่า ธรรมชาติของการให้การสนับสนุนการตัดสินใจมีความแปรผันอย่างยิ่งเฉพาะแต่ละบุคคล และในบริบทที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกับการปฏิบัติในการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ¹⁷⁵

¹⁷⁴ Haim Shaked and Chen Schechter, “Exploring Systems Thinking in School Principals' Decision-Making,” *International Journal of Leadership in Education* 22, 5 (2019): 573-596.

¹⁷⁵ Michelle Browning, Christine Bigby, and Jacinta Douglas, “A Process of Decision-Making Support: Exploring Supported Decision-Making Practice in Canada,” *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 46, 2, (2021): 138 - 149. 1982, p. 4231-A.

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การ การอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ด้วยการวินิจฉัย สั่งการและการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมโดยนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ให้มีความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ยุคสมัย สอดคล้องกับกฎระเบียบและเป็นการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์ จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจที่ดีของผู้บริหารมีองค์ประกอบการตัดสินใจประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาทางเลือกโดยอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ และเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเกิดประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เพื่อการนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ (1) องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และ (2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลการวิจัยมี 3 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทเครื่องมือ ดังนี้ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับโรงเรียน และนักวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน 2) แบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย (1) ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ (2) ผู้ช่วยผู้จัดการหรือรองผู้อำนวยการ (3) รองผู้ช่วยผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ (4) อนุศาสนา (5) หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก และ (6) หัวหน้ากลุ่มสาระ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลสถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เอกสารประกอบการสอน วิทยานิพนธ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำผลที่ได้จาก

การศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แก่ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อ 1 “เพื่อทราบองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ข้อ 2 “เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากตำรา เอกสาร บทความ วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปจากข้อ 1 มาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อให้ได้ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แล้วจึงนำไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ

3. สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับโรงเรียน และนักวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 3.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ
- 3.2 มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 5 ปี ในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการ หรือ
- 3.3 เป็นคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือ
- 3.4 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

4. ประมวลตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ได้จากการวิเคราะห์ตำรา เอกสาร วรรณกรรม งานวิจัย การสัมภาษณ์นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (content synthesis) สรุปลงเป็นตัวแปรและนำไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้

2.1 นำตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ประมวลสรุปจากขั้นที่ 1 พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน ข้อ 130 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ

2.3 ทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือการวิจัยกับโรงเรียนไม่ใช่งroupตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โรงเรียนตรุณากาญจนบุรี และโรงเรียนบอสโกพิทักษ์ ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)¹⁷⁶ ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.978

2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตร ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane)¹⁷⁷ ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 26 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน ได้แก่ 1) ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) ผู้ช่วยผู้จัดการหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 3) รองผู้ช่วยผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน

¹⁷⁶ Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Test**, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

¹⁷⁷ Taro Yamane, อ้างถึงใน ศิริพงษ์ พงษ์พันธ์, **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ฮาซันพรีนติ้ง, 2553), 203.

4) อนุศาสก จำนวน 1 คน 5) หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก จำนวน 3 คน และ 6) หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน

2.5 นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 2.4 มาวิเคราะห์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) นำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขั้นที่ 3 การยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มาสร้างแบบยืนยันองค์ประกอบ

3.2 หลักเกณฑ์การยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ การนำไปใช้ประโยชน์ (Utility)

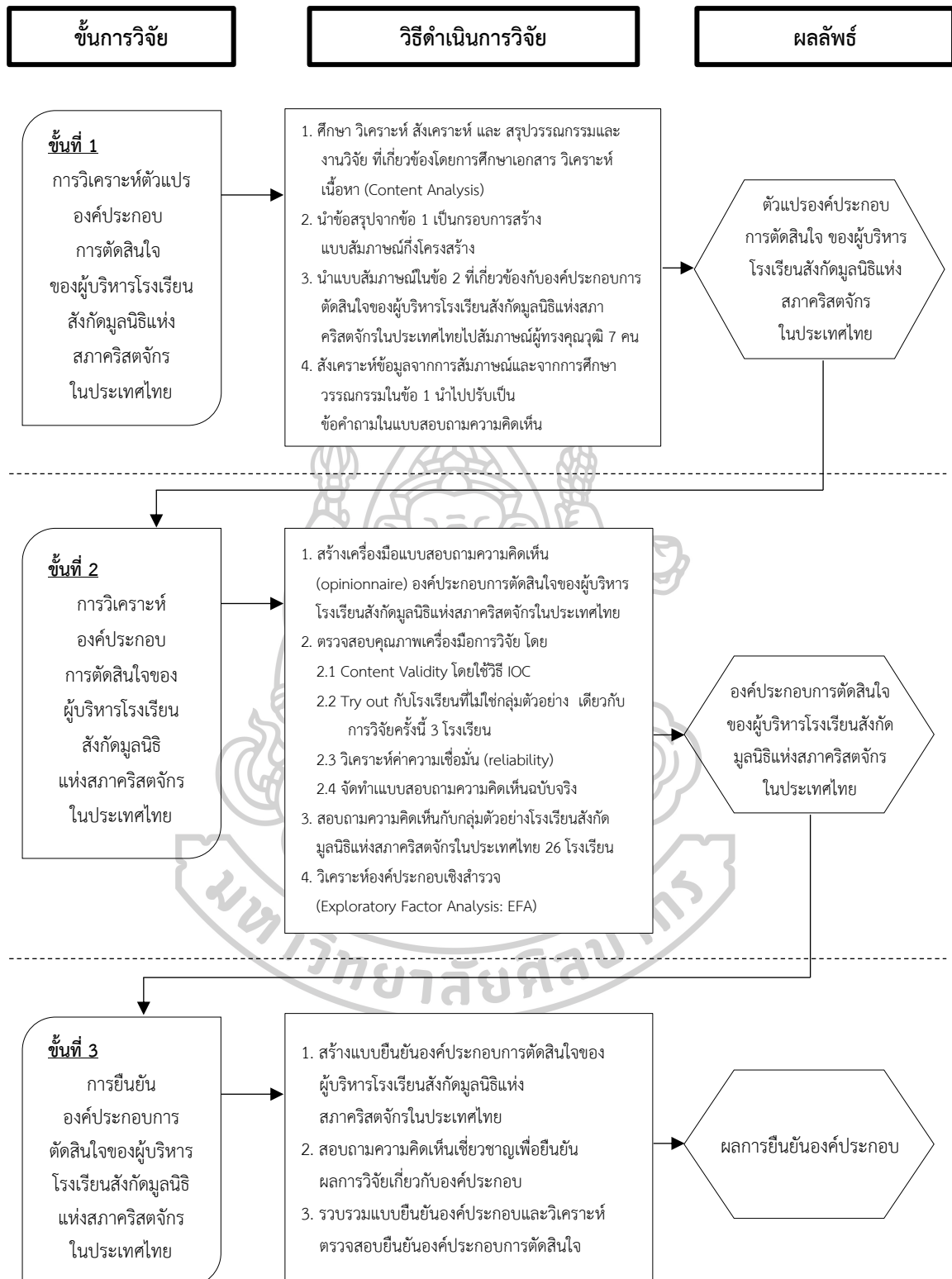
3.3 ข้อกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีดังนี้
(1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ
(2) เป็นผู้บริหารระดับนโยบาย/ผู้บริหารโรงเรียน/นักการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

(3) นำเสนอแบบยืนยันองค์ประกอบเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

(4) รวบรวมข้อมูลจากข้อ 3.3 และนำมาวิเคราะห์ด้วยด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ การนำไปใช้ประโยชน์ (Utility)

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาการบริหารการศึกษา จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังแผนภาพที่ 4



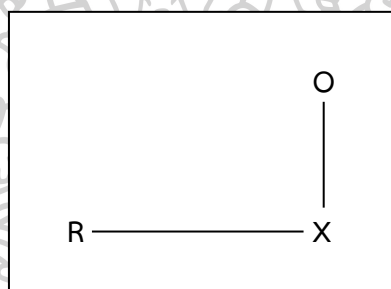
แผนภาพที่ 4 ขั้นการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ ดังนี้



เมื่อ R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 27 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียน ดังนี้

1. เขตพื้นที่ภาคเหนือ ได้แก่ โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนดาราวิทยาลัย โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน โรงเรียนสีบนที่ธรรม โรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา โรงเรียนเจริญราษฎร์ โรงเรียนวิชชานารี โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี

2. เขตพื้นที่ภาคใต้ ได้แก่ โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษาสุราษฎร์ธานี

3. เขตพื้นที่ภาคกลาง ได้แก่ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย โรงเรียนสัจจพิทยา โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนผดุงราชกุล โรงเรียนสหบารุงวิทยา โรงเรียนบารุงวิทยา โรงเรียนสว่างวิทยา

4. เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ โรงเรียนอัครคริสเตียนวิทยาโรงเรียนอัครคริสเตียนศึกษา

5. เขตพื้นที่ภาคตะวันออก ได้แก่ โรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา

6. เขตพื้นที่ภาคตะวันตก ได้แก่ โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ โรงเรียนสุริยวงศ์ โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 26 โรง ซึ่งได้มาโดยผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย 1) ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) ผู้ช่วยผู้จัดการหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 3) รองผู้ช่วยผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน 4) อนุศาสนิก จำนวน 1 คน 5) หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก จำนวน 3 คน และ 6) หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ 1) ตัวแปรพื้นฐาน และ 2) ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** คือ ตัวแปรเกี่ยวกับสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

2. **ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย** ซึ่งได้มาโดยการรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) จำนวน 29 เรื่อง งานวิจัย 24 งานวิจัย และวิเคราะห์แบบสอบถามตามสถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 3 ประเภท คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น 3) แบบยืนยันองค์ประกอบ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งได้จากการค้นคว้าศึกษาเอกสาร วรรณกรรมต่าง ๆ งานวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือการวิจัย เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 คำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ได้ออกแบบการวิจัย เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน โดยกำหนดการตอบแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนี้

ค่าน้ำหนัก ระดับ 5 หมายถึง เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. แบบยืนยันองค์ประกอบ (factor confirmatory form) เป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 แบบยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ การนำไปใช้ประโยชน์ (Utility)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไว้ 3 ประเภท แต่ละประเภทมีการสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) มีการสร้างและการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตำรา เอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อนำความรู้มาสร้างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ยกร่างเครื่องมือโดยกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขั้นที่ 2 สังเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดจากขั้นที่ 1 เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และนำร่างเครื่องมือให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ว่ามีความครอบคลุม สอดคล้อง เหมาะสมหรือไม่

ขั้นที่ 3 ปรับปรุงแก้ไขตามที่ขอแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน

ขั้นที่ 4 กำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

4.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ

4.2 มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 5 ปี ในตำแหน่งผู้จัดการ

หรือผู้อำนวยการ หรือ

4.3 เป็นคณะกรรมการพันธกิจการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือ

4.4 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

ขั้นที่ 5 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ได้ปรับปรุง ตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน

ขั้นที่ 6 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในขั้นที่ 4 มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปปรับเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็น

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) มีการสร้างและการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตำรา เอกสารและกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) จากตำรา เอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัยและตัวแปรที่ต้องศึกษาแล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ตัวแปรที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนพิจารณา

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โรงเรียนดรุณากาญจนบุรี และ โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน

ขั้นที่ 5 รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)¹⁷⁸ ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.978

ขั้นที่ 6 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในขั้นที่ 5 มาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. แบบยืนยันองค์ประกอบ (factor confirmatory form) มีการสร้างและการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 เมื่อผู้วิจัยได้ผลการวิจัยแล้ว จึงกำหนดประเด็นต่าง ๆ ให้ครอบคลุมกับผลการวิจัย ซึ่งกำหนดไว้ คือ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ การนำไปใช้ประโยชน์ (Utility)

ขั้นที่ 2 นำร่างเครื่องมือการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการยืนยันผลการวิจัยว่ามีความครอบคลุมหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคือ มีความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และการนำไปใช้ประโยชน์ (Utility)

ขั้นที่ 3 ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ จากนั้นนำแบบยืนยันส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันผลการวิจัย

¹⁷⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เครื่องมือวิจัยทั้ง 3 ประเภท ดังนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขอนหนังสือมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยครั้งนี้ คือ ภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือราชการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยทุกขั้นตอน
2. วิธีดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์
3. ผู้วิจัยติดตามข้อมูล และพิจารณาความถูกต้อง สมบูรณ์ของเครื่องมือวิจัยทั้ง 3 ประเภท ที่ได้รับกลับคืน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา วรรณกรรม หลักการแนวคิด ทฤษฎีและ ผลงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 1.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 7 คน
- 1.3 สรุปรูปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน ด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
- 2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่า ค่าเฉลี่ยของ คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงปกติกรรมใด ก็แสดงว่าลักษณะของ

การปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁷⁹ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	หมายถึง	ตัวแปรองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	หมายถึง	ตัวแปรองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง	ตัวแปรองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	หมายถึง	ตัวแปรองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	หมายถึง	ตัวแปรองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก(orthogonal rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธีแวนแมกซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาค้นคว้านี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบย่อยที่น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป (Comrey and Lee)¹⁸⁰ มีค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และมีตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป (Kerlinger)¹⁸¹

¹⁷⁹ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

¹⁸⁰ Howard B. Lee and Aadraw L. Comrey, **A First Course in Factor Analysis** 2nd ed. (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998), 204.

¹⁸¹ Fred N. Kerlinger, **Foundations of Behavioral Research**, 3rd ed. (U.S.A.: Holt Rinehart and Winston Inc., 1997), 196.

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยัน องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้สถิติ คือ ค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พิจารณาเกี่ยวกับ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์

สรุป

การวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (The Decision - Making Factors of School Administrators under The Church of Christ in Thailand) วัตถุประสงค์เพื่อทราบ (1) องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และ (2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลการวิจัยมี 3 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทเครื่องมือ ดังนี้ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับโรงเรียน และนักวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน 2) แบบสอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย (1) ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ (2) ผู้ช่วยผู้จัดการหรือรองผู้อำนวยการ (3) รองผู้ช่วยผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ (4) อนุศาสนา (5) หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก และ (6) หัวหน้ากลุ่มสาระรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และ 2) ผลการยืนยัน องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยออกแบบการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎี หนังสือและตำราต่าง ๆ จำนวน 29 แหล่ง

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 24 ผลงานวิจัย

3. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน

4. สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน

5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (Principle Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์แบบยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎี หนังสือและตำราต่าง ๆ ของนักการศึกษาและนักวิชาการ รวมจำนวน 29 แหล่งที่มา ดังนี้ (A) Barnard 1938 (B) Simon 1997 (C) Stoner and Freeman 2021 (D) Vroom and Yetton 1973 (E) Reader 1974 (F) Brunsson 2007 (G) Lindblom 1980 (H) Drucker 1999 (I) Tannenbamm and Shemidt 1958 (J) Oppenheim 1979 (K) Kotler and Armstrong 2001 (L) Swanson 1959 (M) Feldman and Arnold 1991 (N) Bovee 1993 (O) Plunkett and Attner 1994 (P) Robbins 2001 (Q) Gelatt 1989 (R) Bass and Avolio 1994 (S) Dessler 1997 (T) Kaufman 1974 (U) วรพจน์ บุษราคัมวดี 2551 (V) ชูวิทย์ มิตรชอบ 2553 (W) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2552 (X) ณีภรณ์พันธ์ เขจรนันท์ 2551 (Y) สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ 2550 (Z). ประสิทธิ์ หนูกุ่ม 2565 (a) ภารดี อนันตนาวิ 2551 (b) สถาพร โอภาสานนท์ 2556 และ (c) สภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้จำนวน 100 ข้อ (รายละเอียดตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ตัวแปร	รหัส																																	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c					
1	การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกในการตัดสินใจ	✓			✓						✓						✓								✓										
2	การตัดสินใจจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างชัดเจน	✓			✓							✓																		✓					
3	การตัดสินใจแก่ใจสถานการณ์โดยอาศัยขั้นตอนในการปฏิบัติเชิงกลไก	✓			✓							✓								✓															
4	การตัดสินใจจากการพัฒนากฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้													✓																					
5	การตัดสินใจแบบไม่มีโปรแกรมซึ่งไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าได้ เพราะสถานการณ์ไม่เกิดขึ้นบ่อยหรือปัญหาที่เกิดขึ้น																									✓									
6	การปกครองด้วยหลักธรรมาภิบาลส่งเสริมให้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม				✓																						✓							✓	
7	การตัดสินใจจากกระบวนการวิเคราะห์ปัญหา ลักษณะพิเศษเฉพาะของปัญหา และพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหา			✓	✓	✓							✓																						✓

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c			
8	การตัดสินใจแบบผสมผสาน คือ การใช้ข้อมูลที่ดีที่สุด ระบบทฤษฎี ประสบการณ์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ		✓	✓		✓									✓					✓		✓				✓							
9	มีการกำหนดทิศทางวิจัยที่ค้น พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม ความคาดหวัง การสร้างคุณค่า ผลการดำเนินงานและความสำเร็จ					✓					✓										✓						✓					✓	
11	มีการพิจารณา ประเมินคุณค่า ความสำคัญ หรือประโยชน์ของทางเลือก ก่อนการตัดสินใจเลือกทางเลือก				✓	✓				✓																						✓	
12	การคำนึงผลกระทบของความปลอดภัย หรือสถานภาพหรืออนาคตองค์กร ก่อนการตัดสินใจ					✓				✓																						✓	
13	ลักษณะของผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง และเหมาะสม					✓				✓											✓								✓				

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c			
14	การตัดสินใจของผู้บริหารในด้านความคิด และการแสดงออกมีพื้นฐานมาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ ความจำเป็น ความต้องการ หรือความปรารถนา แรงจูงใจ บุคลิกภาพทัศนคติ การรับรู้และการเรียนรู้										✓	✓	✓					✓				✓								✓			
15	ผู้บริหารตัดสินใจเมื่อคู่แข่งมีผล การดำเนินงานที่ดีกว่า												✓	✓					✓				✓										
16	มีการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการพัฒนา การวิเคราะห์ตัวเลือก การบ่งชี้ปัญหาหรือโอกาสที่เฉพาะเจาะจง โดยอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ																						✓							✓			
17	การตัดสินใจที่ไม่มีลักษณะหรือเครื่องมือที่เหมือนกัน อาจทำให้การตัดสินใจแตกต่างกันออกไป จนทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้																																

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c		
18	การกระจายอำนาจ และ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร	✓				✓						✓									✓		✓						✓			
19	การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ีดีทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วม ตัดสินใจ ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ต้องการ ความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนร่วม	✓				✓															✓		✓									✓
20	การเสาะหาข้อมูล ครอบคลุมถึง ความต้องการจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์เพื่อประเมิน ทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด มาประกอบการตัดสินใจ					✓																										
21	การตัดสินใจต้องศึกษาเหตุ ของปัญหา กำหนดผู้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและใครเป็นผู้ ตัดสินใจกรอบระยะเวลา ในการแก้ไข้ปัญหา					✓																										

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																																		
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c						
22	มีการกำหนดกรอบภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจ ที่ผู้บริหาร ได้รับตามกฎหมาย					✓					✓							✓								✓								✓		
23	ตัดสินใจสั่งการโดยอาศัย ขอบข่ายทางสังคม ต้องอาศัย คุณธรรม ค่านิยมชุมชนและ ความเชื่อของชุมชนที่ยึดถือ																		✓															✓		
24	การใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มี ความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารและ การตัดสินใจ					✓			✓											✓				✓										✓		
25	การตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดีที่สุด จะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้																																			✓
26	ผู้บริหารมีการทำงานร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำ ความเข้าใจถึงความจำเป็น และความคาดหวังที่มีต่อ องค์กร					✓																														✓

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																																	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c					
27	การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน ผู้บริหารมักตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง							✓			✓															✓									
28	การใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ในการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจโดยใช้ศาสตร์ทางด้านวิทยาการจัดการ																						✓		✓					✓					
29	การตัดสินใจโดยใช้การวิจัย เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ออกรระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญร่วมด้วย																							✓		✓									
30	ภาวะเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่อิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร																																		
31	ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลเหตุผล คำนึงม การสร้างทางเลือก เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้สร้างนวัตกรรม และเสริมสร้างความสำเร็จขององค์กร																																		✓

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์หัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/หัวแปร	รหัส																																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c							
32	การตัดสินใจในสถานการณ์เสี่ยง ผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎี ความน่าจะเป็นและแขนง การตัดสินใจ																					✓															
33	วิธีการของการตัดสินใจ คือ การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ ปัญหา การวางแผน การแก้ปัญหา และการประเมินผล					✓														✓																	
34	ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงสุด ในองค์การจะเป็นสัดส่วนผกผันกับ จำนวนครั้งของการตัดสินใจของ ผู้บริหาร					✓																✓															
35	ผู้บริหารในระดับสูงขององค์การ ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการ กระจายอำนาจการตัดสินใจ สู่ผู้บริหารระดับรองลงไปหรือ ไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก					✓																															
36	มนุษย์มักทำการตัดสินใจเลือกหรือ เลือกสรรทางเลือกตาม ความเคยชินที่ปฏิบัติมา																																				

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c		
37	การใช้กระบวนการประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ			✓																												
38	การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารจะอาศัยประสบการณ์ ดุลยพินิจ และสัญชาตญาณ			✓				✓														✓										
39	มีความสามารถในการจัดการผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ได้ทั่วถึง ยุติธรรม									✓											✓									✓		
40	การยื่นข้อโต้แย้งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร								✓																						✓	
41	มีการกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจน									✓														✓	✓						✓	
42	โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน ได้แก่ การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูลบัญชีเงินเดือน กฎระเบียบต่าง ๆ																													✓		

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																																
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c				
43	การประเมินสถานการณ์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ปัญหาและการเลือกทางเลือกที่ดี และเหมาะสม							✓		✓							✓							✓										
44	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ได้บังคับบัญชา										✓									✓							✓							
45	การกำหนดโครงสร้างและบทบาท หน้าที่ขององค์กร							✓			✓									✓						✓							✓	
46	การใช้องค์ความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ และความสำนึกของ องค์กรในการพัฒนาองค์กร								✓		✓										✓				✓								✓	
47	การมีส่วนร่วมของสมาชิกใน องค์กรในการกำหนดนโยบายและ กระบวนการขับเคลื่อนพัฒนา องค์กร											✓										✓			✓								✓	
48	การกำหนดพันธกิจและ เป้าประสงค์ขององค์กรอย่าง ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติ										✓																							✓
49	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร											✓																						✓

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c	
50	การเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีมาตรฐานและมีการดำเนินงานลักษณะเดียวกัน											✓											✓								✓
51	การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกัน และมีการดำเนินงานลักษณะเดียวกัน											✓										✓									✓
52	การพิจารณาทางเลือกและผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับจากการตัดสินใจ										✓															✓					
53	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ											✓								✓									✓		
54	ความอยู่รอด ความยั่งยืนขององค์กร																			✓	✓							✓			✓
55	การตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย																			✓							✓				✓
56	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์																							✓						✓	

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c	
57	การคำนึงถึงการรักษาสถานภาพความอยู่รอด และความยั่งยืนขององค์กร																										✓				
58	อิทธิพลของชุมชนหรือสังคมมีส่วนในการตัดสินใจ																		✓							✓					
59	การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นในการพัฒนาองค์กร											✓								✓						✓					
60	การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร											✓													✓						
61	การจัดให้มีสายงานบริการหรือการบริหารงาน																									✓					
62	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ																								✓						
63	การใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม																									✓					
64	การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ		✓																												

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c	
65	การคำนึงถึงข้อจำกัด ต้นทุน และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้																			✓				✓							✓
66	การคำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้									✓										✓				✓					✓		✓
67	การพิจารณาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบความสำเร็จ									✓										✓				✓							✓
68	การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์									✓										✓				✓					✓		✓
69	คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งจูงใจกระตุ้นใจ																			✓				✓						✓	✓
70	ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน																														✓
71	การมีความสามารถ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ																							✓							✓

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c	
72	การตัดสินใจจากผลการวิจัยและผล การทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร																									✓	✓				
73	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาองค์กร																										✓				
74	ความสามารถในการรับรู้ปัญหา การประเมินสถานการณ์นำไปสู่ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร										✓												✓								
75	การจัดสรรทรัพยากรกำลังคนและบุคลากร ทางการศึกษาที่เหมาะสม																				✓										
76	การนำจุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบ ที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อส่งเสริม การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์																														
77	การคิดทางเลือกหลายทาง ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา อย่างเร่งด่วน										✓													✓							

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c	
78	การคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามแผนงานและมีความเหมาะสมกับเวลา																						✓								✓
79	การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน																													✓	
80	การกำหนดวิธีที่ค้นได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม											✓									✓			✓					✓		
81	การปฏิบัติงานคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน									✓												✓									
82	การคำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน											✓										✓									
83	การคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน																														✓
84	พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนในการตัดสินใจ																												✓		
85	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร																														✓
86	สถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหาร																											✓			✓

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																																
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c				
87	การพิจารณาวิเคราะห์ทางเลือกและผลกระทบในอนาคตจากการตัดสินใจ																						✓							✓				
88	ความรู้เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาองค์กร							✓				✓									✓								✓					
89	การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร											✓									✓								✓					
90	ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของผู้บังคับบัญชา																				✓													
91	ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารขององค์กร																				✓				✓									
92	ผลประโยชน์ที่โรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน จะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ																								✓									
93	มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกระบวนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร																																	
94	การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา		✓																															

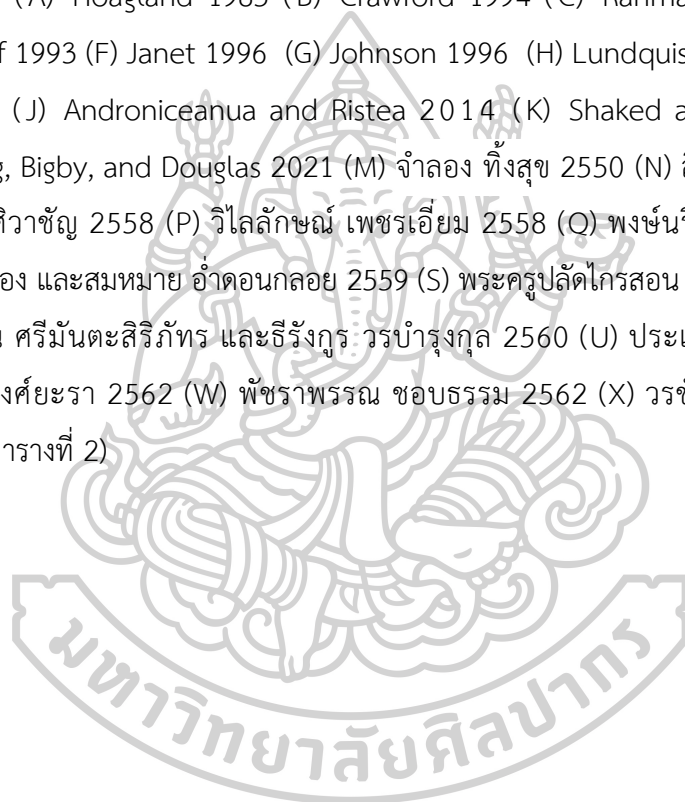
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c	
95	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ ผู้บังคับบัญชา																				✓						✓				
96	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร																										✓				
97	ระดับการศึกษา											✓											✓								✓
98	ความถี่ของการประชุมผู้บริหาร											✓										✓					✓				✓
99	ความถี่ในการตัดสินใจของ ผู้บริหาร											✓																			✓
100	ค่านิยมของผู้บริหาร											✓										✓					✓				✓

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อสรุปเป็นตัวแปรนำมาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถาม พบว่ามีจำนวน 100 ตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จากผลงานวิจัยต่างประเทศและในประเทศ จำนวน 24 วิจัย ดังนี้

(A) Hoagland 1985 (B) Crawford 1994 (C) Rahman 1990 (D) Li 1992 (E) Woodruff 1993 (F) Janet 1996 (G) Johnson 1996 (H) Lundquist 2004 (I) Breiter and Light 2006 (J) Androniceanua and Ristea 2014 (K) Shaked and Schechter 2019 (L) Browning, Bigby, and Douglas 2021 (M) จำลอง ทิ้งสุข 2550 (N) สิรินารถ แวสง่า 2557 (O) รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย 2558 (P) วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม 2558 (Q) พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์ 2558 (R) สุธินี ปิ่นทอง และสมหมาย อำดอนกลอย 2559 (S) พระครูปลัดไกรสอน ธรรมร สี (ค่าน้อย) 2560 (T) วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล 2560 (U) ประเสริฐ อินทร์รักษ์ 2560 (V) วิภาดา วงศ์ยะรา 2562 (W) พัชราพรรณ ชอบธรรม 2562 (X) วรชัย วิฑูรย์พรโคตร 2564 (รายละเอียดตารางที่ 2)



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยที่ต่างประเทศและในประเทศไทย

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
1	ระดับการศึกษา	✓			✓	✓					✓			✓					✓							
2	อายุการทำงาน / ประสบการณ์ทำงาน	✓			✓	✓							✓						✓							
3	ทักษะในการบริหารและการตัดสินใจ	✓			✓	✓		✓				✓						✓								
4	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	✓	✓		✓	✓		✓			✓		✓					✓								
5	การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร	✓	✓		✓	✓		✓			✓		✓					✓								
6	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นในการพัฒนาองค์กร	✓	✓		✓	✓		✓			✓		✓					✓								
7	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกในการตัดสินใจ	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓						✓								✓
8	การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย ค่านิยม ความคาดหวัง การสร้างคุณค่า ผลการดำเนินงาน และความสำเร็จขององค์กร	✓	✓		✓	✓		✓					✓					✓								✓
9	การตัดสินใจการระดมทุนการวิเคราะห์ปัญหา ลักษณะพิเศษเฉพาะของปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา																				✓					✓
10	การตัดสินใจแบบผสมผสาน คือ การใช้ประสบการณ์ ข้อมูลที่ดีที่สุด ระบบทฤษฎี และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ																				✓					✓
11	การพิจารณาประเมินคุณค่า หรือประโยชน์ของความสำคัญทางเลือกก่อนการตัดสินใจเลือกทางเลือก			✓																						
12	การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการความเป็น การตอบสนองต่อการคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย								✓												✓					✓

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยที่ต่างประเทศและในประเทศ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X		
22	การกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา ให้อย่างชัดเจน									✓	✓		✓			✓						✓					
23	การใช้ข้อมูล เหตุผล คำนิยม การสร้างทางเลือก เพื่อมุ่งสู่ การเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสำเร็จ ขององค์กร								✓	✓		✓		✓			✓						✓				
24	การตัดสินใจเป็นวิถีการของเหตุการณ์ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาจนถึงการวางแผนแก้ปัญหาและการ ประเมินผล										✓																
25	การประเมินสถานการณ์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสม									✓	✓		✓														
26	การมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรในการกำหนดนโยบายและ กระบวนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร		✓							✓													✓				
27	การกำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนและ สามารถนำไปปฏิบัติ									✓												✓					
28	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร												✓														
29	การพิจารณาทางเลือกและผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับจาก การตัดสินใจ										✓													✓			
30	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ										✓																
31	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นในการพัฒนาองค์กร								✓																		
32	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็นโครงการและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์											✓											✓				

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยที่ต่างประเทศและในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	รหัส																									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X		
33	การคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ ความอยู่รอด และความยั่งยืนของโรงเรียน										✓												✓				
34	การจัดให้มีสายงานบริการหรือการบริหารงานในโรงเรียน							✓																		✓	
35	การใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					✓																				✓	
36	การคำนึงถึงความเสียหายในการปฏิบัติงานตามแผนงานและมีความเหมาะสมกับเวลา																										✓
37	การพิจารณาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ									✓																	
38	การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ		✓								✓																✓
39	การคำนึงถึงตัววัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้		✓																								✓
40	การคำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ																										✓
41	การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์																										✓
42	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน																										✓
43	การกำหนดกลียุทธ์ที่ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม																										✓

จากตารางที่ 2 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลงานวิจัยจำนวน 24 วิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย พบว่ามีตัวแปรจำนวน 52 ตัวแปร

3. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย จำนวน 7 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ตัวแปร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	ศจ. ดร.สินธุ์ คิมพะวงษ์จันทร์	ดร.สิรินันท์ ศรีวิระสกุล	ดร.สิริลักษณ์ เพ็ญกาญจน์	ดร.รัศมี แดงสุวรรณ	ดร.วราวุธ ศรีวิจิตรเกษม	อ.ชนะ ศรีเพ็ญ	อ.สุภลักษณ์ ไชยสถาน
1	ระดับการศึกษาของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	ประสบการณ์ทำงาน ทักษะ ความชำนาญและมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	การยื่นหยัดในวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	กฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย ค่านิยม ความคาดหวังการสร้างคุณค่า ผลการดำเนินงานและความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	การตัดสินใจจากการพัฒนากฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	การตัดสินใจจากการพัฒนากฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ตัวแปร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	ศจ. สิริพันธุ์ คิมพะจันทร์	ดร. สิริพันธ์ ศรีวิระสกุล	ดร. สิริลักษณ์ เพ็ญกาญจน์	ดร. รศมี แดงสุวรรณ	ดร. วรณัฐ ศรีวิจิตรเกษม	อ. ชนะ ศรีเพ็ญ	อ. สุภัทลักษณ์ ไชยสถาน
12	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างโรงเรียนและบทบาทหน้าที่ การเงิน การบัญชี และกฎระเบียบต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	การกำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ ขององค์กรอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	การตัดสินใจแบบผสมผสานคือการใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดระบบทฤษฎี ประสบการณ์ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	การคิดถึงผลกระทบของความปลอดภัยหรือสถานภาพหรืออนาคตขององค์กรก่อนการตัดสินใจ		✓	✓		✓	✓	
16	การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการพัฒนา การวิเคราะห์ตัวเลือก การบ่งชี้ปัญหาหรือโอกาสที่เฉพาะเจาะจงโดยอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	การกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้ทีมงานและคณะกรรมการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายกระบวนการขับเคลื่อนพัฒนาโรงเรียนและการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการประเมินทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุดมาประกอบการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	การประเมินสถานการณ์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา และเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	การใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ตัวแปร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	ศ. ดร.สินธุ์ คิมพะจันทร์	ดร.สิรินันท์ ศรีระสกุล	ดร.สิริลักษณ์ เพ็ญกาญจน์	ดร.รัศมี แดงสุวรรณ	ดร.วราวุธ ศรีวิจิตรเกษม	อ.ชนะ ศรีเพ็ญ	อ.สุภลักษณ์ ไชยสถาน
22	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีมาตรฐาน หรือคู่แข่งที่มีการดำเนินงานลักษณะเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
23	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	การจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	การใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	ค่านึงถึงข้อจำกัด ต้นทุน และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28	การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29	ค่านึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
30	ค่านึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
31	ความเพียงพอในด้านทรัพยากรของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
32	การนำจุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
33	การจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34	การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35	การคำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
36	การคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ตัวแปร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	ศจ. ดร.สินธุ์ คิมพะจันทร์	ดร.สิรินันท์ ศรีรังสกล	ดร.สิริลักษณ์ เพ็องกาญจน์	ดร.รัศมี แดงสุวรรณ	ดร.วราวุธ ตรีวิจิตรเกษม	อ.ชณะ ศรีเพ็ญ	อ.สุภลักษณ์ ไชยสถาน
37	การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
38	ผลประโยชน์ที่โรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียนจะได้รับ ภายหลังจากการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
39	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
40	ความเพียงพอในด้านทรัพยากรของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
41	ความเข้มแข็งทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
42	การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบ การตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
43	การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุด ประกอบในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
44	ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับ สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45	ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
46	ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึง กันร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
47	พฤติกรรมของคณาจารย์ทำให้ผู้บริหารต้องมีการ พิจารณาการตัดสินใจ	✓			✓	✓		✓
48	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
49	อัตราความถี่ในการลาออกของครู		✓	✓	✓			✓
50	อัตราเงินเดือนผู้ได้บังคับบัญชา หรือความเป็นอยู่ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
51	การคำนึงถึงการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
52	ความมีอิสรภาพทางด้านความคิดในการตัดสินใจของ ผู้บริหาร				✓		✓	
53	ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ ทางเลือก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
54	การใช้แรงกดดันที่เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นปัญหา และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ				✓		✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ตัวแปร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/ตัวแปร	ศจ. ดร.สินธุ์ คิมพะจันทร์	ดร.สินันท์ ศรีวิระสถิต	ดร.สิริลักษณ์ เพ็ธองกาญจน์	ดร.รัตม์ แดงสุวรรณ	ดร.วราวุธ ตริวิจิตรเกษม	อ.ชนะ ศรีเพ็ญ	อ.สุภัทลักษณ์ ไชยสถาน
55	การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแนวปฏิบัติของภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
56	การคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 3 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 7 คนพบว่า มีจำนวนตัวแปร 56 ตัวแปร

4. สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรการตัดสินใจจากหนังสือและตำรา ข้อค้นพบการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการสังเคราะห์ตารางที่ 1, 2 และ 3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งได้มาโดยการรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) จำนวน 29 เรื่อง ผลงานวิจัย 24 งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้จำนวน 130 ตัว ผู้วิจัยจึงนำประเด็นที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกันและปรับรายละเอียดของตัวแปรหรือประเด็นที่เหมือนกันให้เป็นตัวแปรหรือประเด็นเดียวกันซึ่งยังคงสาระสำคัญในแต่ละตัวแปรหรือประเด็นได้ครบถ้วน สำหรับตัวแปรหรือประเด็นที่ไม่เหมือนกัน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรทุกรายการแล้วนำสังเคราะห์ใหม่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 130 ตัวแปร และนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective – congruence : IOC) ของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พบว่า มีตัวแปรบางตัวที่ไม่สอดคล้อง จึงได้นำข้อมูลมาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญได้จำนวนตัวแปร 120 ข้อ จากนั้นได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โรงเรียนตรุณากาญจนบุรี และโรงเรียนบอสโกพิทักษ์มัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 30 ฉบับ เมื่อนำวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณ

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.978 จึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item – Objective – congruence) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	IOC
1	ระดับการศึกษาของผู้บริหาร	1.00
2	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	1.00
3	ค่านิยมของผู้บริหาร	1.00
4	ทัศนคติของผู้บริหาร	1.00
5	ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร	1.00
6	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1.00
7	ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร	1.00
8	ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	1.00
9	ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ	1.00
10	ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	1.00
11	ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	1.00
12	แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	1.00
13	นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด	1.00
14	การยื่นหยัดในวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร	1.00
15	นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน	0.80
16	กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	0.80
17	ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียน	1.00
18	การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อนำมาอ้างอิงหรือสนับสนุนการตัดสินใจ	1.00
19	โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน : การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูลบัญชีเงินเดือน และกฎระเบียบต่าง ๆ	1.00
20	การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน	1.00
21	ขอบเขต และอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย	1.00
22	กรอบภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร	1.00
23	ความมีอิสรภาพทางด้านความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหาร	0.80

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item – Objective – congruence) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	IOC
24	ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	0.80
25	การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติตามความสามารถ	1.00
26	ความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้บริหาร	1.00
27	การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไขปัญหา	1.00
28	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	1.00
29	ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์	1.00
30	การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	1.00
31	ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	1.00
32	มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจของครูและผู้บริหาร	1.00
33	การยอมรับหรือฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ	1.00
34	ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ	0.80
35	ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันมาร่วมในการตัดสินใจ	1.00
36	ระดับความเสี่ยงที่มีในสถานการณ์ที่อาจจะเป็นปัญหา	1.00
37	ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ	0.80
38	ความพอเพียงในด้านทรัพยากรของโรงเรียน	1.00
39	ความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	1.00
40	การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00
41	การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และแนวทางบริหารจัดการ	1.00
42	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	1.00
43	ความต้องการของผู้บริหาร	0.80
44	ความทันสมัยของเทคโนโลยี	0.80
45	ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร	1.00
46	ความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	1.00
47	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา	1.00
48	อัตราเงินเดือนของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00
49	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษา	1.00
50	การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อระดมความคิดในการแก้ปัญหา	0.80
51	ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร	1.00

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item – Objective – congruence) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	IOC
52	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร	1.00
53	ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00
54	ความยืดหยุ่นของโรงเรียน	0.80
55	กลยุทธ์และการวางแผนของโรงเรียน	1.00
56	ระบบการบริหารงานของโรงเรียน	1.00
57	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน	1.00
58	การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน	1.00
59	สถานะทางการเงิน การปกครองในโรงเรียน	0.80
60	การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา	1.00
61	การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	1.00
62	ผลประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ	1.00
63	ผลประโยชน์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ	1.00
64	ผลประโยชน์ที่นักเรียน และผู้ปกครองจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ	1.00
65	ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของโรงเรียน	1.00
66	ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.80
67	ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	0.80
68	ความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	1.00
69	การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน	1.00
70	จุดเด่น และจุดด้อยของสถานศึกษา	0.80
71	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีมาตรฐาน และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน	1.00
72	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่เป็นคู่แข่ง และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน	1.00
73	ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	0.80
74	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร	1.00
75	การรับรู้ หรือกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจนของผู้บริหาร	0.80
76	ความสามารถในการประเมินความสำคัญของปัญหาของผู้บริหาร	1.00
77	ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร	1.00
78	ผู้บริหารตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสีย	1.00
79	ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ	0.80
80	ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ	0.80

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item – Objective – congruence) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	IOC
81	ความอยู่รอดและความยั่งยืนของโรงเรียน	0.80
82	การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน	1.00
83	อิทธิพลของชุมชนหรือสังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร	1.00
84	ความเข้มแข็งทางงานวิชาการ	0.80
85	คำนึงถึงการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	1.00
86	การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน	1.00
87	การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	1.00
88	การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	1.00
89	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	1.00
90	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	1.00
91	ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	1.00
92	ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา	1.00
93	การมีส่วนร่วมของชุมชน	1.00
94	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	1.00
95	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ	0.80
96	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อประกอบในการตัดสินใจ	1.00
97	ผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน	1.00
98	การจัดทำแผนเชิงปริมาณและแบบรายงานผลการเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบได้	1.00
99	การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน	1.00
100	คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจ	1.00
101	คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้	1.00
102	คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ	1.00
103	คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ	1.00
104	คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้	1.00
105	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า	0.80
106	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง	0.80
107	ผู้บริหารใช้หลักทฤษฎี ร่วมกับดุลยพินิจในการตัดสินใจ	0.80
108	ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ	1.00
109	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่เรื่องการตัดสินใจจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียว	0.80

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item – Objective – congruence) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	IOC
110	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร	1.00
111	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ	1.00
112	คำนึงถึงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในอนาคต	1.00
113	คำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน	1.00
114	บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	1.00
115	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	1.00
116	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	1.00
117	ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ	1.00
118	ผู้บริหารคำนึงถึงโอกาสที่จะเกิดปัญหาหากไม่ได้ตัดสินใจ	1.00
119	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ	1.00
120	สถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา	1.00

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยนำข้อมูลการไปทดลองใช้ (try out) ไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.978 จึงได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน จำนวน 260 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 260 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปด้วยสถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และได้สรุปเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย ตามลำดับดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย 1) ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) ผู้ช่วยผู้จัดการ / รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 3) รองผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน 4) นุศาสตร์ จำนวน 1 คน 5) หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้าแผนก จำนวน 3 คน

และ 6) หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 2 คน โดยแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และ ตำแหน่งในปัจจุบัน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	79	30.38
	- หญิง	181	69.62
รวม		260	100
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	61	23.46
	- 31 - 40 ปี	69	26.54
	- 41 - 50 ปี	58	22.31
	- 51 ปีขึ้นไป	72	27.69
รวม		260	100
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	167	64.23
	- ปริญญาโท	85	32.70
	- ปริญญาเอก	8	3.07
	- อื่น ๆ	-	-
รวม		260	100
4	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	- ไม่เกิน 10 ปี	66	25.38
	- 11 - 20 ปี	73	28.08
	- 21 - 30 ปี	85	32.69
	- 31 ปีขึ้นไป	36	13.85
รวม		260	100

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
5	ตำแหน่งในปัจจุบัน		
	- ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ (1คน)	26	10
	- ผู้ช่วยผู้จัดการ / รองผู้อำนวยการ (1คน)	26	10
	- รองผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (2คน)	52	20
	- อนุศาสก (1คน)	26	10
	- หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้าแผนก (3 คน)	78	30
	- หัวหน้ากลุ่มสาระ (2 คน)	52	20
	รวม	260	100

จากตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมด้านเพศ พบว่าเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือเป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 69.62 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 27.69 ระดับการศึกษาวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวนรวม 167 คน คิดเป็นร้อยละ 64.23 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าประสบการณ์ 21-30 ปีมากที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69

ผู้ให้ข้อมูลในตำแหน่งผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ผู้ช่วยผู้จัดการ / รองผู้อำนวยการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10 รองผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อนุศาสก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10 หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้าแผนก จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 20

5.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย วิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามแนวคิดของเบส์ท (Best) ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (n = 260)

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญของตัวแปร
1	ระดับการศึกษาของผู้บริหาร	4.00	0.56	มาก
2	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	4.70	0.53	มากที่สุด
3	ค่านิยมของผู้บริหาร	4.43	0.57	มาก
4	ทัศนคติของผู้บริหาร	4.60	0.50	มากที่สุด
5	ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร	4.70	0.47	มากที่สุด
6	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.67	0.55	มากที่สุด
7	ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร	4.57	0.57	มากที่สุด
8	ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	4.73	0.45	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ	4.60	0.50	มากที่สุด
10	ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	4.67	0.48	มากที่สุด
11	ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	4.47	0.57	มาก
12	แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	4.57	0.73	มากที่สุด
13	นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด	4.60	0.62	มากที่สุด
14	การยื่นข้อโต้แย้งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร	4.50	0.63	มากที่สุด
15	นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน	4.53	0.57	มากที่สุด
16	กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	4.53	0.51	มากที่สุด
17	ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียน	4.43	0.63	มาก
18	การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อนำมาอ้างอิงหรือสนับสนุนการตัดสินใจ	4.43	0.63	มาก
19	โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน : การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูลบัญชีเงินเดือน และกฎระเบียบต่าง ๆ	4.57	0.50	มากที่สุด
20	การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน	4.50	0.57	มากที่สุด
21	ขอบเขต และอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย	4.43	0.50	มาก
22	กรอบภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร	4.60	0.50	มากที่สุด
23	ความมีอิสรภาพทางด้านความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.40	0.62	มาก
24	ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	4.33	0.55	มาก
25	การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ	4.10	0.83	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 260)

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญของตัวแปร
26	ความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้บริหาร	4.17	0.75	มาก
27	การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไขปัญหา	3.67	1.18	มาก
28	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.77	1.22	มาก
29	ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์	4.33	0.71	มาก
30	การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	3.13	1.28	ปานกลาง
31	ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	3.53	1.17	มาก
32	มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจของครูและผู้บริหาร	4.17	0.70	มาก
33	การยอมรับหรือฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ	4.43	0.63	มาก
34	ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ	4.60	0.63	มากที่สุด
35	ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันมาร่วมในการตัดสินใจ	4.23	0.57	มาก
36	ระดับความเสี่ยงที่มีในสถานการณ์ที่อาจจะเป็นปัญหา	4.10	0.91	มาก
37	ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ	4.23	0.73	มาก
38	ความพอเพียงในด้านทรัพยากรของโรงเรียน	4.53	0.51	มากที่สุด
39	ความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.60	0.50	มากที่สุด
40	การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.53	0.73	มากที่สุด
41	การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางบริหารจัดการ	4.33	0.61	มาก
42	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	4.67	0.55	มากที่สุด
43	ความต้องการของผู้บริหาร	4.33	0.55	มาก
44	ความทันสมัยของเทคโนโลยี	4.47	0.63	มาก
45	ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร	4.10	0.69	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 260)

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญของตัวแปร
46	ความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	4.43	0.57	มาก
47	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา	3.87	1.33	มาก
48	อัตราเงินเดือนผู้ได้บังคับบัญชา หรือความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา	4.17	0.83	มาก
49	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชาในสถานศึกษา	4.30	0.79	มาก
50	การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ปัญหา	4.23	0.63	มาก
51	ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร	4.27	0.83	มาก
52	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร	4.47	0.57	มาก
53	ประสบการณ์ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.17	0.79	มาก
54	ความยืดหยุ่นของโรงเรียน	4.03	0.76	มาก
55	กลยุทธ์และการวางแผนของโรงเรียน	4.67	0.55	มากที่สุด
56	ระบบการบริหารงานของโรงเรียน	4.67	0.48	มากที่สุด
57	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน	4.30	0.84	มาก
58	การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน	4.10	0.87	มาก
59	สถานะทางการเงิน การปกครองในโรงเรียน	4.03	0.89	มาก
60	การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา	4.30	0.60	มาก
61	การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	4.00	0.69	มาก
62	ผลประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ	4.33	0.76	มาก
63	ผลประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ	4.10	0.80	มาก
64	ผลประโยชน์ที่นักเรียน และผู้ปกครองจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ	4.43	0.63	มาก
65	ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของโรงเรียน	4.33	0.76	มาก
66	ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.47	0.57	มาก
67	ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	4.60	0.56	มากที่สุด
68	ความเข้าใจของผู้ได้บังคับบัญชาในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	4.23	0.73	มาก
69	การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน	3.60	0.93	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 260)

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญของตัวแปร
70	จุดเด่น และจุดด้อยของสถานศึกษา	4.33	0.88	มาก
71	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีมาตรฐาน และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน	4.33	0.55	มาก
72	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่เป็นคู่แข่ง และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน	4.40	0.62	มาก
73	ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	4.13	0.97	มาก
74	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร	4.57	0.73	มากที่สุด
75	การรับรู้ หรือกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจนของผู้บริหาร	4.53	0.68	มากที่สุด
76	ความสามารถในการประเมินความสำคัญของปัญหาของผู้บริหาร	4.53	0.57	มากที่สุด
77	ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร	4.50	0.68	มากที่สุด
78	ผู้บริหารตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสีย	4.37	0.72	มาก
79	ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ	3.83	0.65	มาก
80	ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ	4.17	0.65	มาก
81	ความอยู่รอดและความยั่งยืนของโรงเรียน	4.50	0.63	มากที่สุด
82	การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน	4.47	0.63	มาก
83	อิทธิพลของชุมชนหรือสังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.10	0.74	มาก
84	ความเข้มแข็งทางงานวิชาการ	4.43	0.73	มาก
85	คำนึงถึงการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	4.33	0.71	มาก
86	การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน	4.33	0.61	มาก
87	การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.70	0.60	มากที่สุด
88	การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	3.47	1.07	มาก
89	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	3.60	1.19	มาก
90	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	4.37	0.67	มาก
91	ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	4.20	0.55	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 260)

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญของตัวแปร
92	ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา	4.13	0.63	มาก
93	การมีส่วนร่วมของชุมชน	4.23	0.68	มาก
94	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	4.37	0.61	มาก
95	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ	4.27	0.74	มาก
96	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อประกอบในการตัดสินใจ	4.50	0.68	มากที่สุด
97	ผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน	4.57	0.63	มากที่สุด
98	การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้	4.30	0.53	มาก
99	การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน	4.27	0.69	มาก
100	ค่านึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจ	4.33	0.61	มาก
101	ค่านึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้	4.23	0.68	มาก
102	ค่านึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ	4.50	0.68	มากที่สุด
103	ค่านึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ	4.37	0.61	มาก
104	ค่านึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้	4.40	0.62	มาก
105	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า	4.33	0.61	มาก
106	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง	3.90	1.03	มาก
107	ผู้บริหารใช้หลักทฤษฎี ร่วมกับดุลยพินิจในการตัดสินใจ	4.37	0.67	มาก
108	ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ	4.33	0.61	มาก
109	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่เรื่องการตัดสินใจจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียว	4.00	0.91	มาก
110	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร	4.23	0.63	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 260)

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญของตัวแปร
111	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ	4.43	0.68	มาก
112	คำนึงถึงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในอนาคต	4.63	0.61	มากที่สุด
113	คำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน	4.67	0.48	มากที่สุด
114	บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.50	0.63	มากที่สุด
115	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	3.73	1.17	มาก
116	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	4.60	0.62	มากที่สุด
117	ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.13	0.63	มาก
118	ผู้บริหารคำนึงถึงโอกาสที่จะเกิดปัญหาหากไม่ได้ตัดสินใจ	4.27	0.74	มาก
119	พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ	3.93	0.69	มาก
120	สถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา	4.00	0.91	มาก
	รวม	4.31	0.69	มาก

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 120 ตัวแปร พบว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับมากมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.31 แสดงว่าในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก และพบว่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.69 หมายความว่า การกระจายข้อมูลความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอยู่ในระดับ 4 ในลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใกล้เคียงกัน

เมื่อได้วิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายตัวแปรขององค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 120 ตัวแปร พบว่า ระดับความสำคัญของตัวแปรอยู่ในระดับมากที่สุดมี 37 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.50 – 4.73 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.45 - 0.73 โดยข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือ ข้อที่ 8 ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.45 และข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุด คือข้อ 14 การยื่นหยัดในวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร , ข้อ 20 การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน, ข้อ 77 ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร, ข้อ 81 ความอยู่รอดและความยั่งยืนของโรงเรียน, ข้อ 96 ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อประกอบในการตัดสินใจ, ข้อ 102 คำนิยามถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ, และ ข้อ 114 บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามลำดับเท่ากับ 0.63, 0.57, 0.68, 0.63, 0.68, 0.68, และ 0.63 ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดมี 82 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.47 – 4.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.33 โดยข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงที่สุดคือข้อ 11 ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร, ข้อ 44 ความทันสมัยของเทคโนโลยี, ข้อ 52 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภักดีต่อองค์กร, ข้อ 66 ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และ ข้อ 82 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามลำดับ เท่ากับ 0.63, 0.57, 0.57, 0.63 และ 0.57 และข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 88 การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.07 และ ระดับความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางมี 1 ข้อ คือ ข้อ 30 การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) เท่ากับ 3.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.28

5.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 “เพื่อทราบองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” คำถามวิจัยข้อที่ 1 “องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอย่างไร” และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นพหุองค์ประกอบ” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล

โดยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงคือ สถิติวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) ประเภท การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยจัดกระทำข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

5.3.1 ทดสอบความเหมาะสม ความเพียงพอ และแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบสองค่า คือ

1. ค่า KMO (Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy) โดยดูค่า KMO ที่มีค่าเท่ากับ 0.920 (เข้าใกล้หนึ่ง) และมีค่ามากกว่า 0.5 หมายถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสม

2. ค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ของ Bartlett’s Test of Sphericity;

H_0 : ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi – Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig \leq 0.05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่า KMO and Bartlett’s Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.920
Bartlett’s Test of Sphericity Approx. Chi-Square	25856.153
df	7140
Sig	.000

จากตารางที่ 7 พบว่าค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.920 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 120 ตัวแปรของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นข้อมูลที่มีความเพียงพอและมีความเหมาะสม สามารถใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) ระดับดีมาก ทั้งนี้เพราะค่า KMO มีค่ามากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบในลักษณะเดียวกัน คือ ค่า Chi – Square = 25856.153 ค่า significance = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ซึ่งแสดงว่าค่าแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 120 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทำให้ข้อมูลนี้นำไปวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) ได้

5.3.2 ทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principle component analysis: PCA) ที่มีการหมุนแกนปัจจัยแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบแวนิแมกซ์ (varimax rotation) เพื่อให้ความแปรปรวนของ ค่าน้ำหนักภายในองค์ประกอบเดียวกันมีค่ามากที่สุด และการกระจายตัวของค่าน้ำหนักมากที่สุด ทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้น ในการกำหนดเลือกองค์ประกอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ดังนี้

1. มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไปเป็นไปตามที่แשרและคณะ กล่าวว่า น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไปเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญ ในทางปฏิบัติ (practically significant)

2. มีค่าไอเกน (eigenvalues) ที่มีค่ามากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion)

3. มีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวนตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป

เมื่อพิจารณาตามข้อตกลงดังกล่าว พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีจำนวน 6 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ขึ้นไปโดย 6 องค์ประกอบ ที่เป็นไปตามเกณฑ์ ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 65 ตัวแปร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบสอดคล้องกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร งานวิจัย (documentary study) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) รายละเอียด ดังตารางที่ 8



ตารางที่ 8 องค์ประกอบค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	38.459	32.049	32.049	38.459	32.049	32.049	22.055	18.379
2	9.745	8.121	40.170	9.745	8.121	40.170	10.686	8.905	27.284
3	4.644	3.870	44.040	4.644	3.870	44.040	10.270	8.559	35.843
4	3.866	3.221	47.262	3.866	3.221	47.262	9.364	7.804	43.646
5	2.818	2.348	49.610	2.818	2.348	49.610	6.357	5.297	48.944
6	2.503	2.086	51.696	2.503	2.086	51.696	3.303	2.753	51.696

จากตารางที่ 8 พบว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigenvalues) ที่มีค่ามากกว่า 1 ขึ้นไป ได้จำนวนองค์ประกอบ(component) ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance) ระหว่าง 2.753 - 18.379 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมร้อยละ(Cumulative %) เท่ากับร้อยละ 51.696

นำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับ 1 ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 6 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบแวนริแมกซ์ (Varimax rotation) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่เด่นชัด และสรุปเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์คัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.45 ขึ้นไป¹⁸² และมีจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรสังเกต ซึ่งพบว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบที่เป็นไป

¹⁸² Howard B. Lee and Aadraw L. Comrey, **A First Course in Factor Analysis** 2nd ed. (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998), 204.

ตามเกณฑ์ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 65 ตัวแปร คือ 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 20, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 41, 42, 43, 45, 47, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 67, 69, 73, 74, 77, 82, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 113, 115, 116, และ 119 ส่วนตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงถูกตัดออกจำนวน 55 ตัวแปร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสาร (documentary study) การสังเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย (Thesis Analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิ (interview)

สำหรับองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 6 องค์ประกอบ ซึ่งหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 22.055 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 18.379 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 10.686 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมด ได้ร้อยละ 8.905 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 10.270 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมด ได้ร้อยละ 8.559 องค์ประกอบที่ 4 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 9.364 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมด ได้ร้อยละ 7.804 องค์ประกอบที่ 5 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 6.357 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมด ได้ร้อยละ 5.297 องค์ประกอบที่ 6 มีค่าไอเกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 3.303 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมด ได้ร้อยละ 2.753 สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่อธิบาย องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์สามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

องค์ประกอบที่	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	20	0.468 – 0.747
2	17	0.452 – 0.793
3	12	0.544 – 0.755
4	9	0.543 – 0.741
5	4	0.461 - 0.559
6	3	0.477 - 0.547
รวม	65	0.452 – 0.793

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์กรประกอบทั้ง 6 องค์กรประกอบมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

องค์กรประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปร 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.468 – 0.747

องค์กรประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปร 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.452 – 0.793

องค์กรประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปร 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.544 – 0.755

องค์กรประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปร 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.543 – 0.741

องค์กรประกอบที่ 5 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.461 – 0.559

องค์กรประกอบที่ 6 มีจำนวนตัวแปร 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.477 – 0.547

รวมจำนวนตัวแปรทั้ง 65 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบอยู่ระหว่าง 0.452 – 0.793

ตารางที่ 10 องค์กรประกอบที่ 1

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์กรประกอบ
1	74	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร	0.701
2	90	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ	0.686
3	77	ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก ของผู้บริหาร	0.674
4	67	ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา ไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	0.664
5	56	ระบบการบริหารงานของโรงเรียน	0.660
6	87	การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและ การเปลี่ยนแปลงของสังคม	0.655
7	82	การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน	0.655
8	113	ค่านึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน	0.652
9	104	ค่านึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้	0.620
10	108	ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบ ผลสำเร็จ	0.619
11	86	การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน	0.619
12	95	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและ กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ	0.614

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
13	65	ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของโรงเรียน	0.611
14	41	การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางบริหารจัดการ	0.609
15	42	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	0.608
16	116	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	0.584
17	52	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร	0.581
18	105	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า	0.579
19	45	ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร	0.503
20	57	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน	0.492
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			22.055
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			18.379
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			18.379

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปร 20 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.492 – 0.701 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 22.055 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 18.379 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percent) เท่ากับ 18.379 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดี และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 18.379 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลการเลือกจุดแข็งของความสำเร็จขององค์กร ระบบการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า “การวางแผนกลยุทธ์”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	88	การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	0.793
2	89	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและ แนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	0.786
3	30	การมีความรอบรู้เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	0.780
4	28	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์	0.771
5	27	การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไข ปัญหา	0.727
6	25	การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติตามความสามารถ	0.673
7	31	ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียน	0.656
8	69	การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน	0.636
9	106	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง	0.622
10	92	ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา	0.503
11	115	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้ม ต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	0.497
12	43	ความต้องการของผู้บริหาร	0.493
13	59	สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน	0.491
14	34	ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วม ในการตัดสินใจ	0.482
15	20	การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน	0.467
16	29	ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์	0.466
17	24	ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	0.452
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			10.686
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			8.905
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			27.284

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปร 17 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.452 – 0.793 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.686 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 8.905 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percent) เท่ากับ 27.284 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดี และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 8.905 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 2 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ การวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การพิจารณาหาทางเลือก เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า “การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	8	ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	0.755
2	6	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.738
3	9	ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ	0.724
4	5	ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร	0.689
5	7	ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร	0.688
6	12	แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	0.683
7	2	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	0.683
8	11	ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	0.660
9	10	ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร	0.660
10	3	ค่านิยมของผู้บริหาร	0.650
11	4	ทัศนคติของผู้บริหาร	0.649

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
12	13	นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด	0.544
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			10.270
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			8.559
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			35.843

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปร 12 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.544 – 0.755 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.270 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 8.559 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percent) เท่ากับ 35.843 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดี และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 8.559 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 3 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 3 ส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร แนวความคิดด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารในการกำหนด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารมีประสบการณ์ จริยธรรมคุณธรรม วิสัยทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า “พฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	99	การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาโรงเรียน	0.741
2	100	ค่านึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน ในการตัดสินใจ	0.684
3	103	ค่านึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ	0.672
4	101	ค่านึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้	0.638
5	111	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันแนวคิดเพื่อหาวิธี แก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ	0.605
6	119	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ	0.590
7	102	ค่านึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายหลังจากการตัดสินใจ	0.569
8	110	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร	0.562
9	98	การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงานผลการใช้ งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้	0.543
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			9.364
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			7.804
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			43.646

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปร 9 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.543 – 0.741 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.364 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 7.804 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percent) เท่ากับ 43.646 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดี และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 7.804 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 4 และ

เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 4 ส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ การคำนึงถึงงบประมาณ ต้นทุน เวลา การกำหนดหลักเกณฑ์และข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ งบประมาณตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุม และการประเมินผลการใช้งบประมาณ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า “การบริหารจัดการงบประมาณ ”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	58	การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน	0.559
2	60	การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา	0.486
3	15	นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน	0.470
4	16	กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	0.461
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			6.357
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			5.297
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			48.944

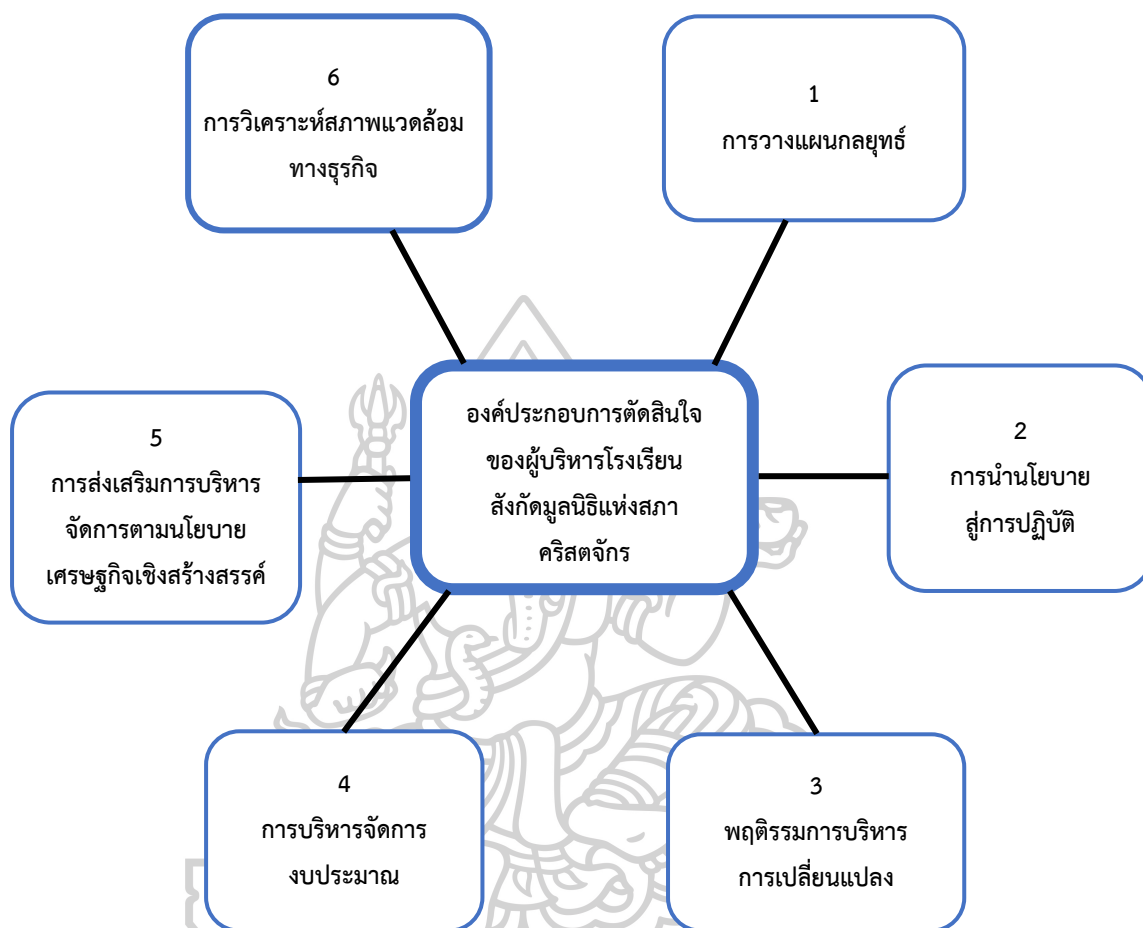
จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.461 – 0.559 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.357 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 5.297 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percent) เท่ากับ 48.944 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดี และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 5.297 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 5 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 5 ส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎระเบียบทางราชการและนโยบายของต้นสังกัด เพื่อการสร้างสรรคคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 5 ว่า “ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6

อันดับ	ตัวแปร	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	61	การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	0.547
2	47	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา	0.498
3	73	ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	0.477
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			3.303
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)			2.753
ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative percent)			51.696

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีจำนวนตัวแปร 4 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.477 – 0.547 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.303 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 2.753 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percent) เท่ากับ 51.696 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบได้ดี และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 2.753 และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับ 6 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 6 ส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและผลกระทบต่อสถานศึกษาในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 6 ว่า “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ”

จากการวิเคราะห์ข้างต้น องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้



แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากแผนภาพที่ 6 องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยขอสรุปนิยามแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาตั้งแต่การ การวิเคราะห์ข้อมูล การเลือกจุดแข็งของความสำเร็จขององค์การ ระบบการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์นโยบายและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการ การวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา การพิจารณาหาทางเลือก เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) หมายถึง ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของผู้บริหาร แนวความคิดด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารในการกำหนด วิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) หมายถึง การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การคำนึงถึงงบประมาณ ต้นทุน เวลา การกำหนดหลักเกณฑ์และข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุม และการประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และความต้องการขององค์กร

องค์ประกอบที่ 5 การส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับกฎระเบียบทางราชการและนโยบายของต้นสังกัด เพื่อการสร้างสรรค์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษา

องค์ประกอบที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวและผลกระทบต่อสถานศึกษาในอนาคตทั้งทางตรงและทางอ้อม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.1 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบ คือ องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบจากตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมายืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยด้วยวิธีการประเมินโดยใช้แบบยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในวงการศึกษาในระดับสูงของสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 2 คน และผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 3 คน พิจารณายืนยันองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง (Accuracy) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)¹⁸³ ผลการตรวจยืนยันโดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) สรุปดังรายละเอียดตารางที่ 16 – 20 ดังนี้

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความถูกต้อง (Accuracy)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความถูกต้อง			
	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	5	100.00	0	0.00
1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร				
2) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ				
3) ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร				
4) ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน				

¹⁸³ G. F. Madaus, M. S. Scriven, and D. I. Stufflebeam, *Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation* (Boston: Kluwer Nijhoff, 1983), 399 - 402.

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความถูกต้อง (Accuracy) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความถูกต้อง			
	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน 6) การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและ การเปลี่ยนแปลงของสังคม 7) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน 8) คำสั่งถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน 9) คำสั่งถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และ ประเมินผลได้ 10) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ 11) การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน 12) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลัก และกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ 13) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของ โรงเรียน 14) การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางบริหารจัดการ 15) บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 16) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ 17) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร 18) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ ล่วงหน้า 19) ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร 20) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน				
2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)	5	100.00	0	0.00
1) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ				

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความถูกต้อง (Accuracy) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความถูกต้อง			
	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3) การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ 4) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและ การแก้ไขปัญหา 6) การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมาย งานให้ปฏิบัติตามความสามารถ 7) ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียน 8) การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน 9) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ ตนเอง 10) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา 11) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 12) ความต้องการของผู้บริหาร 13) สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน 14) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และ สภาพแวดล้อมมาช่วยในการตัดสินใจ 15) การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน 16) ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์ 17) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร				
3. พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 1) ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของ ผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความถูกต้อง (Accuracy) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความถูกต้อง			
	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4) ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร 5) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 6) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 7) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 8) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9) ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 10) ค่านิยมของผู้บริหาร 11) ทักษะของผู้บริหาร 12) นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด				
4. การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) 1) การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน 2) คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน ในการตัดสินใจ 3) คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ 4) คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถ ควบคุมและประเมินผลได้ 5) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือระดมแนวคิดเพื่อหาวิธี แก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ 6) พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 7) คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ 8) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร 9) การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงาน ผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความถูกต้อง (Accuracy) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความถูกต้อง			
	ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิง สร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของสถานศึกษา 3) นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน 4) กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	5	100.00	0	0.00
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา 3) ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 16 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณายืนยันว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความถูกต้อง (Accuracy) จำนวน 5 คน
คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 17 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเหมาะสม (Propriety)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเหมาะสม			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	5	100.00	0	0.00
1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร				
2) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ				
3) ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก ของผู้บริหาร				
4) ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไข ปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน				
5) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน				
6) การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม				
7) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน				
8) คำนึงถึงการดำเนินงานเป็นทีมภายในโรงเรียน				
9) คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และ ประเมินผลได้				
10) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ				
11) การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน				
12) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลัก และกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ				
13) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของ โรงเรียน				
14) การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางบริหารจัดการ				
15) บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร				
16) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ				
17) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร				

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเหมาะสม (Propriety) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเหมาะสม			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
18) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า				
19) ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือนุเคราะห์				
20) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน				
2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)	5	100.00	0	0.00
1) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด				
2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ				
3) การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ				
4) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์				
5) การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไขปัญหา				
6) การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ				
7) ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน				
8) การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน				
9) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง				
10) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา				
11) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ				
12) ความต้องการของผู้บริหาร				
13) สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน				
14) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ				

ตารางที่ 17 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเหมาะสม (Propriety) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเหมาะสม			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
15) การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน 16) ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์ 17) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร				
3. พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 1) ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 4) ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร 5) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 6) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 7) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 8) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9) ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 10) ค่านิยมของผู้บริหาร 11) ทักษะของผู้บริหาร 12) นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด	5	100.00	0	0.00
4. การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) 1) การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน 2) คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ในการตัดสินใจ 3) คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ 4) คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถ ควบคุมและประเมินผลได้	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 17 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเหมาะสม (Propriety) (ต่อ)

องค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเหมาะสม			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5) ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธี แก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ 6) พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 7) คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ 8) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร 9) การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงาน ผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้				
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจ เชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของสถานศึกษา 3) นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน 4) กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	5	100.00	0	0.00
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงาน ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา 3) ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 17 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความเหมาะสม (Propriety) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นไปได้ (Feasibility)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นไปได้			
	เป็นไปได้		เป็นไปไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	5	100.00	0	0.00
1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร				
2) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ				
3) ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก ของผู้บริหาร				
4) ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไข ปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน				
5) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน				
6) การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม				
7) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน				
8) คำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน				
9) คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และ ประเมินผลได้				
10) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ				
11) การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของโรงเรียน				
12) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ				
13) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของ โรงเรียน				
14) การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางบริหารจัดการ				
15) บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร				
16) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็น ส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ				

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นไปได้ (Feasibility) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นไปได้			
	เป็นไปได้		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
17) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภาคภูมิใจต่อองค์กร 18) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุด ตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า 19) ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร 20) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ในโรงเรียน				
2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) 1) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบ เชิงระบบ 3) การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 4) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียน และการแก้ไขปัญหา 6) การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ 7) ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียน 8) การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน 9) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ ตนเอง 10) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา 11) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 12) ความต้องการของผู้บริหาร	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นไปได้ (Feasibility) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นไปได้			
	ไม่เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
13) สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน 14) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และ สภาพแวดล้อมมาช่วยในการตัดสินใจ 15) การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน 16) ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์ 17) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร				
3. พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 1) ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของ ผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 4) ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร 5) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 6) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร 7) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 8) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9) ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร 10) ค่านิยมของผู้บริหาร 11) ทักษะคติของผู้บริหาร 12) นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด	5	100.00	0	0.00
4. การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) 1) การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน 2) คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนใน การตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นไปได้ (Feasibility) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นไปได้			
	ไม่เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3) คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ 4) คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้ 5) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมระดมแนวคิด เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ 6) พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 7) คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ 8) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร 9) การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงาน ผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้				
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจ เชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของสถานศึกษา 3) นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน 4) กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	5	100.00	0	0.00
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา 3) ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 18 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณายืนยันว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความเป็นไปได้ (Feasibility) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย :
ความเป็นประโยชน์ (Utility)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นประโยชน์			
	เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	5	100.00	0	0.00
1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร				
2) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ				
3) ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก ของผู้บริหาร				
4) ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไข ปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน				
5) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน				
6) การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม				
7) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน				
8) คำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน				
9) คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และ ประเมินผลได้				
10) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ				
11) การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของโรงเรียน				
12) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ				
13) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของ โรงเรียน				
14) การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางการบริหารจัดการ				
15) บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร				

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นประโยชน์ (Utility) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นประโยชน์			
	ไม่เป็นประโยชน์		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
16) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ 17) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภักดีต่อองค์กร 18) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้ กำหนดไว้ล่วงหน้า 19) ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร 20) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน				
2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) 1) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 3) การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ 4) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและ การแก้ไขปัญหา 6) การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมาย งานให้ปฏิบัติตามความสามารถ 7) ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียน 8) การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน 9) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ ตนเอง 10) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา 11) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 12) ความต้องการของผู้บริหาร	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นประโยชน์ (Utility) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นประโยชน์			
	ไม่เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
13) สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน 14) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และ สภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ 15) การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน 16) ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์ 17) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร				
3. พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 1) ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของ ผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 4) ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร 5) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 6) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 7) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 8) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9) ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 10) ค่านิยมของผู้บริหาร 11) ทักษะของผู้บริหาร 12) นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด	5	100.00	0	0.00
4. การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) 1) การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน 2) คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน ในการตัดสินใจ 3) คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย : ความเป็นประโยชน์ (Utility) (ต่อ)

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความเป็นประโยชน์			
	ไม่เป็นประโยชน์		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4) คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถ ควบคุมและประเมินผลได้ 5) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธี แก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ 6) พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 7) คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ 8) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร 9) การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงาน ผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้				
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิง สร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของสถานศึกษา 3) นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน 4) กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	5	100.00	0	0.00
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา 3) ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	5	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 19 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณายืนยันว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความเป็นประโยชน์ (Utility) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ความคิดเห็น															
	ความถูกต้องครอบคลุม				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	5	100			5	100			5	100			5	100		
2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)	5	100			5	100			5	100			5	100		
3. พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management)	5	100			5	100			5	100			5	100		
4. การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management)	5	100			5	100			5	100			5	100		
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจ เชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy)	5	100			5	100			5	100			5	100		
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment scanning)	5	100			5	100			5	100			5	100		
รวม		100				100				100				100		

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในวงการศึกษาาระดับสูงของสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 2 คน และผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 3 คน รวม 5 คน มีความคิดเห็นตรงกันว่า องค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy) จำนวนรวม 5 คน คิดเป็นร้อยละ (%) 100 มีความเหมาะสม (Propriety) จำนวนรวม 5 คน คิดเป็นร้อยละ (%) 100 มีความเป็นไปได้ (Feasibility) จำนวนรวม 5 คน คิดเป็นร้อยละ (%) 100 และมีความเป็นประโยชน์ (Utility) จำนวนรวม 5 คน คิดเป็นร้อยละ (%) 100 ลักษณะนี้แสดงว่าโดยภาพรวม การยืนยันองค์กรประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมี มีความถูกต้องครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ มีความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิด ตามกรอบการวิจัย โดยเห็นว่าทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (mixed methodology) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และ 3) การยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจคุณภาพแล้ว โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.978 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 26 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) ผู้ช่วยผู้จัดการ / รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 3) รองผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน 4) อนุศาสนาจารย์ จำนวน 1 คน 5) หัวหน้าฝ่าย / หัวหน้าแผนก จำนวน 3 คน และ 6) หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 2 คน รวมโรงเรียนละ 10 คน ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 260 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ การวิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) การสังเคราะห์งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลขั้นนี้คือ แบบสอบถาม (Opinionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) รวบรวมข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยประมวลผลข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการงบประมาณ การส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สำหรับการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้วิธีการยืนยันผลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (The Decision-Making Factors of School Administrators Under The Church of Christ in Thailand) สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) 3) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 4) การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) 5) การส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) และ 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment scanning) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร 4) ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน 5) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน 6) การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม 7) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน 8) คำนิยามถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน 9) คำนิยามถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้ 10) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบความสำเร็จ 11) การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน 12) มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ 13) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของโรงเรียน 14) การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางการบริหารจัดการ 15) บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 16) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 17) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร 18) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า 19) ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร และ 20) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน

1.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร คือ 1) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 3) การมีความรอบรู้ เข้าใจวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 4) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

และแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ 5) การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไข ปัญหา 6) การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ 7) ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน 8) การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน 9) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง 10) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา 11) ความสามารถในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 12) ความต้องการของผู้บริหาร 13) สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน 14) ผู้บริหารใช้ แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ 15) การจัดทำงบประมาณ ของโรงเรียน 16) ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์ และ 17) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

1.3 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) ประกอบด้วย 13 ตัวแปร คือ 1) ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 4) ความมีจริยธรรม ของผู้บริหาร 5) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 6) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร 7) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 8) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9) ประสบการณ์ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 10) ค่านิยมของผู้บริหาร 11) ทักษะคติของผู้บริหาร 12) นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด

1.4 การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน 2) คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจ 3) คำนึงถึงระยะเวลา ที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ 4) คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและ ประเมินผลได้ 5) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย ก่อนการตัดสินใจ 6) พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ 7) คำนึงถึงงบประมาณ ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ 8) การกำหนดหลักเกณฑ์ ในการจัดสรรทรัพยากร 9) การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงานผลการใช้งบประมาณ ที่สามารถตรวจสอบได้

1.5 ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของสถานศึกษา 3) นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน 4) กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ

1.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา และ 3) ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ

2. การยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 3) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การบริหารจัดการงบประมาณ 5) ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และ 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ไปยืนยันโดยวิธีอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผลคือผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ครอบคลุมสอดคล้องกับ ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย โดยทุกท่านลงความเห็นว่า แต่ละองค์ประกอบ มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละองค์ประกอบ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถทักษะในการบริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลและระบบต่าง ๆ การเปรียบเทียบทางเลือกเพื่อกำหนดมาตรการและข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน รวมถึงการจัดระบบการบริหารงานของโรงเรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น เมื่อพิจารณาถึงเชิงลึก ทุกองค์ประกอบมีความซับซ้อนซึ่งไม่สามารถบริหารจัดการแบบเดี่ยว ๆ ได้ ต้องมองให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อีกทั้งระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและขนาดของแต่ละโรงเรียน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่เป็นข้อค้นพบเกี่ยวกับ องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (The Decision-Making Factors of School Administrators Under The Church of Christ in Thailand) และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ เพื่อความชัดเจนและนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ 3) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การบริหารจัดการงบประมาณ 5) ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และ 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการศึกษาผลงานวิจัยทั้งของนักวิชาการ นักบริหาร หน่วยงานและองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จากองค์ประกอบที่ได้ผู้บริหารต้องมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ซึ่งทักษะเช่นนี้ผู้บริหารต้องเรียนรู้สร้างความเข้าใจ ผักผ่อนให้เกิดทักษะการใช้เทคนิควิธีการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเกือบทุกขั้นตอนของผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรคนเข้าทำงาน การประสานงานการติดตามประเมินงานและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ จึงเป็นภาระอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความยากง่ายของการตัดสินใจนั้น อาจจะแตกต่างกัน บางครั้งอาจต้องใช้ความคิดส่วนตัว ประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญ วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์นโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารจัดการงบประมาณ การส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจากองค์ประกอบที่ได้สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กร เป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขององค์การ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน สอดคล้องกับ นรเศรษฐ์ ชุมวงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การวิเคราะห์ภายในขององค์การทำให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) โดยการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญที่องค์กรใช้พิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Environment) และ สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment) เพื่อนำข้อมูลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย (1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (2) การกำหนดนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร (4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก (5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ (6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล 2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 3 องค์ประกอบ คือ (1) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล (2) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร ส่งผลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนพัชราพรธรรม ขอบธรรม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ในสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เป็นพลวัตส่งผลให้องค์การทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ต้องปรับตัวเพื่อเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเพื่อสามารถบริหารงานได้บรรลุความสำเร็จ “การวางแผนกลยุทธ์” จึงเป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารองค์การ โดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ (2) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (3) การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (4) เลือกลงยุทธ์ขององค์กร และ (5) การนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนเชิงกระบวนการ และการสร้างคุณค่า เพื่อให้เกิด การนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นองค์กรที่จะประสบ ความสำเร็จต้องมีจุดเริ่มต้นมาจากการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นแนวทาง ในการสร้างวิสัยทัศน์ และตัวกำหนดทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการบ่ง บอกผลลัพธ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นด้วย ปัจจัยสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ต้องอยู่บนพื้นฐานของ สภาพความเป็นจริงขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การพัฒนาศักยภาพและสร้าง การเติบโตอย่างเป็นขั้นตอน มีรูปธรรมชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัย ที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมึวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนด ทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์และนำ กลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ก็เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเช่นเดียวกัน และการบริหารองค์กรในปัจจุบันมีผลกระทบ จากปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากระบบเศรษฐกิจการเมือง สังคม ศาสนา การศึกษา เทคโนโลยีต่าง ๆ และรวมถึงองค์ประกอบภายในขององค์กรเอง ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะทำให้ องค์กรมีความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ แนวทางหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กรจะสามารถรับมือจาก ผลกระทบเหล่านี้ได้นั้นทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้กับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในระบบสังคมที่อยู่ รอบ ๆ องค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันกับ ระบบสังคมที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและดำเนิน

นโยบายให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น กลิกแมน, กอร์ดอน และโรส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon) กล่าวว่า การที่จะบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งมาจากผู้นำในองค์กร รวมถึงบุคลากรทุกคนต้องหันหน้าร่วมมือกันเตรียมตัวเรียนรู้และร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้นโดยผ่านกระบวนการวางแผนซึ่งในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยขององค์กร กำหนดปัญหาเพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขพัฒนาและกำหนดเป็นแผนงานในการพัฒนาองค์กรต่อไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสัญญา เคนาญมิ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีประโยชน์ต่อองค์กรในเรื่องของการบอกทิศทางในอนาคตเพื่อให้ทุกฝ่ายทราบและมีการเตรียมตัว เพื่อประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือยกระดับกระบวนการตัดสินใจให้ดีขึ้น บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มทัศนวิสัยของการคิดกว้างและไกล ซึ่งให้เห็นการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่ากับการลงทุน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการศึกษารอบแนวคิดของการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้เป็นฐานคิดในการวิเคราะห์แผน ซึ่งเป็นตัวกำหนดกรอบของการบริหารจัดการต่อไป

องค์ประกอบที่ 2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญหนึ่งในกระบวนการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากนโยบายที่องค์กรกำหนดจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการแปลงนโยบายจำเป็นต้องศึกษาวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่สอดคล้องกันและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กรได้ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมที่สัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่องให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการจัดสรรคนและทรัพยากรทางการบริหาร สามารถกระตุ้นสมาชิกและประสานกิจกรรมในองค์กรให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย การบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสามารถในการนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร รวมถึงกลไกที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายขององค์กร ดังแนวคิดของพุทและสปริงเกอร์ (Putt and Springer) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง อนุกรมของกิจกรรมและการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงข้อความนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้น การทำให้ข้อความนโยบายชัดเจนและการมีความคิดริเริ่ม การแสดงเจตนาจะช่วยการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล และสอดคล้องกับ กล้า ทองขาว ได้สรุปถึงปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติที่สำคัญ ๆ

มี 6 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย (policy Statements) คือ ข่าวสารนโยบาย (Policy Messages) ที่ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย มาตรฐานนโยบาย หรือมาตรฐานแผนงาน 2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ เป็นการสนับสนุนผู้นำแต่ละระดับ ให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติและมีโอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบความสำเร็จในขั้นปฏิบัติเป็นไปได้สูง 3) ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย การมีโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของผู้นำและทีมงาน ประสานงานด้านข้อมูล ข่าวสารภายในองค์กร ทรัพยากรและทรัพยากรทางการบริหารที่เพียงพอและเหมาะสมกับสถานการณ์ 4) ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย 5) ปัจจัยด้านผู้นำ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการริเริ่มนโยบาย การผลักดันนโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ การสื่อสารและประสานให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ 6) ปัจจัยด้านการกำกับ ตรวจสอบประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบาย และสามารถสะท้อนปัญหาในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติทุกขั้นตอน และสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ แอนโดรนิซเอล และริสเต (Androniceanu and Ristea) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจในระบบการจัดการศึกษาจากส่วนกลางของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเมืองคอสดานาประเทศโรมาเนีย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมาจากภาครัฐ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้รับนโยบายจากภาครัฐ จำเป็นต้องศึกษาวัตถุประสงค์ของนโยบายให้ชัดเจนและแปลงนโยบายนั้นให้เหมาะสมกับการนำไปสู่การบริหารจัดการและการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาร่วมพิจารณาเพื่อให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมากที่สุด ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีทักษะในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในการริเริ่มนโยบาย การผลักดัน การสื่อสารและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ด้วยการศึกษานโยบายให้เข้าใจอย่างชัดเจน การดำเนินกิจกรรมและกระบวนการถ่ายทอดนโยบายสู่ผู้ปฏิบัติ การวางแผนดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมถึงการระดมพลังสมาชิกในองค์กรให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายและการให้ความร่วมมือการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อผลลัพธ์คุณภาพของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการองค์การตั้งแต่การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน วัสดุ อุปกรณ์ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำที่มีความสามารถจะสามารถนำให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ส่งผลต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม การมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีภายในองค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจ การกระทำที่ก่อให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ส่วนรวมและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์การทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์การ ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์การที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน (Cooperation) รวมถึงการตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (Shared vision) คือ องค์การต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม (Shared value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นด้วยกันโดยยึดถืออะไรเป็นหลักและแนวทาง ผู้ร่วมงานจะตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีความจงรักภักดีและอุทิศตนเพื่อองค์การ ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวความคิดเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อทัศนคติ และเสริมสร้างคุณค่าขององค์การ สอดคล้องกับสิรินารถ แววสง่า ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษาและความเป็นผู้นำของครูเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมสถานศึกษา และความเป็นผู้นำของครู สอนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร โดยส่งผ่านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมสถานศึกษา โดยส่งผ่านความเป็นผู้นำของครู 3. การยืนยันความเป็นไปได้ของการใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์การเนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ ดังผลการวิจัยของ โมห์เซน และ โมฮัมหมัด (Mohsen and Mohammad) ถ้าองค์การปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ จะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น องค์การต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ องค์การที่มีความเป็นผู้นำสูงร้อยละ 78 เป็นองค์การที่มีผลประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทักษะความเป็นผู้นำส่งผลต่อผลประกอบการขององค์การ องค์การมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์การ องค์การที่มีผู้นำที่มีคุณภาพจะได้เปรียบคู่แข่งถึง 13 เท่าในด้านผลประกอบการทางการเงิน (Financial performance) คุณภาพสินค้าและบริการ (Quality of goods and services) ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burn) ที่ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะซึ่งไป สู่จุดหมายร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) ในการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการงบประมาณแบ่งเป็นหมวดรายได้และหมวดค่าใช้จ่ายมีการจัดทำบัญชี การควบคุมตรวจสอบทางการเงินและบัญชี การรายงานทางการเงินและบัญชีต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564) ภารกิจการบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียนจึงเป็นหัวใจหลักที่จะทำให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ ปัจจัยแวดล้อมของผู้ตัดสินใจ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความคาดหวัง และภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ กฎระเบียบ

ข้อบังคับ ดังเช่น กระสุนต์ ตงฉิน กล่าวว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเน้นให้สถานศึกษาได้มีการบริหารงานในเชิงระบบ เน้นให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ และผลผลิตต่อการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ มีความสอดคล้องกับความพยายามในการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครอว์ฟอร์ด (Crawford) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระดับการตัดสินใจสั่งการที่คณะของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมการตัดสินใจของครูอาจารย์เป็นการศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในเท็กซัส โดยครอบคลุมงานโรงเรียน จุดมุ่งหมายขององค์การ หลักสูตร การเงิน การจัดการองค์การ และการจัดแบ่งงานวิธีดำเนินการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร 4 รอบ รอบแรกสอบถามความคิดเห็นและทัศนคติในการแบ่งความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์เกี่ยวกับงานในโรงเรียน รอบที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบ รอบที่ 3 และรอบที่ 4 ใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาเป็นลำดับสอบถามซ้ำเพื่อดูความเที่ยงตรงของเนื้อหาและการตอบแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า ในด้านการกำหนดความมุ่งหมาย ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ครูอาจารย์ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการแบ่งงานในองค์การให้อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานวิชาการ และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอน ในด้านการจัดองค์การผู้บริหารควรสนับสนุนบุคลากรให้อยู่ในขอบเขต ผู้บริหารส่วนมากยึดอัดที่จะให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความขัดแย้งในองค์การ และสอดคล้องกับ วิกิร ยิมยอง ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย (1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (2) การกำหนดนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์การ (4) การกำหนดทางเลือกและการคัดทางเลือก (5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ (6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล 2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 3 องค์ประกอบ คือ (1) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล (2) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์ และ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์การ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ เป็นแนวทางในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่อาศัยจุดแข็งจากการใช้องค์ความรู้จากการศึกษา และภูมิปัญญาดั้งเดิม นำมาผสมผสานด้วยการความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์และยากต่อการลอกเลียนแบบ งานด้านการบริการ ด้านการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม และการบูรณาการความรู้ของสังคมและเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบเปรียบ ทางแข่งขันให้ สอดคล้องกับซูวิทย์ มิตรชอบ ได้กล่าวว่า การขับเคลื่อนทางวัฒนธรรมควบคู่กับ เศรษฐกิจ นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เป็นอีกหนึ่งนโยบายที่ได้บรรจุไว้ในแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 การสร้างสรรค์ จึงมีใช้เรื่องง่าย เพราะเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นผลงานที่อาศัยพื้นฐานรากเหง้า ทางวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องอาศัยนักออกแบบสร้างสรรค์หรือนักวิชาการร่วมกับผู้ใช้ชีวิตตาม วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นแนวความคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานในการใช้ องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา(Education) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการใช้ ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม (Culture) การ สัมผัสความรู้ตามวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคม (Social wisdom) และการนำเทคโนโลยีหรือ นวัตกรรม (Technology or Innovation) มาบูรณาการก่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (Creative Product) นวัตกรรมชิ้นใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ หรือการพัฒนาต่อยอดในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ต้นทุนทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์อยู่คู่กับสังคมไทย นอกจากนี้ กิตติพร แซ่เต๋ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โรงเรียนดนตรีในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โรงเรียนดนตรี ได้แก่ การบริหารจัดการภายใน การวางแผนทางการตลาดและคุณลักษณะ ของผู้ประกอบการ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โรงเรียนดนตรี ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ค่านิยมของสังคมไทยด้านดนตรี และเทคโนโลยี สภาพธุรกิจโรงเรียนดนตรี ในปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียนดนตรีมากกว่าความต้องการ มีสภาพการแข่งขันที่รุนแรง และแนวโน้มทางธุรกิจโรงเรียนดนตรี ในอนาคตยังคงแข่งขันรุนแรง เช่นเดิมด้วยคุณภาพ และเป็นธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีทุนทรัพย์เพียงพอความสำเร็จ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความสำเร็จด้านดนตรีของผู้เรียน ความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ชื่อเสียงความอยู่รอดในธุรกิจโรงเรียนดนตรี ความสำเร็จที่อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการสร้างรายได้ และความสามารถในการขยายสาขา ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินธุรกิจ โรงเรียนดนตรี ได้แก่ ปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจ อุปสรรคจากภาครัฐบาล การเมืองและกฎหมาย

ที่เกี่ยวข้อง ปัญหาจากการแข่งขัน ปัญหาจากค่านิยมด้านการศึกษาของคนไทย และปัญหาจากการบริหารจัดการองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ พิฟฟ์เนอร์ (Piffner) ได้กล่าวว่า นโยบายเรียกได้ว่าเป็นแผนงานประจำ ซึ่งเป็นผลอันเกิดจากการต่อรอง การปฏิบัติตามข้อตกลง และการประนีประนอม ในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบทางเลือก และการค้นหายุทธวิธี นวัตกรรมสร้างสรรค์หรือนักวิชาการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และอาจถือได้ว่า นโยบายเป็นกฎ (Rule) และระเบียบ (Regulation) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อบุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ซีมอน (Simon) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ นอกจากนั้น นิสัย และค่านิยมผู้ตัดสินใจเอง ก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางใดทางหนึ่งก็ได้ นอกจากนี้ซิมอน (Simon) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารว่า พิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (policy) ขององค์การที่เป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้กระทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์จึงมีความสำคัญยิ่ง นอกจากนี้ วรชัย วิภูอุปโภคตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค 4.0 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องใช้การเรียนการสอนแบบผสมผสานด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีการศึกษาในยุค 4.0 ด้วยการใช้สื่อดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงด้านการศึกษาให้สัมพันธ์กันเป็นระบบและมีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในระดับชาติที่มีคุณภาพมาตรฐานให้แก่ผู้เรียนทุกคนเกิดทุนทางปัญญาอย่างรู้คุณค่าและสร้างประโยชน์ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการกระตุ้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเรียบง่ายและทันสมัย เหมาะสมตรงกับความสนใจและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง โดยมีเป้าหมายในการสร้างผลสัมฤทธิ์ ที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในอนาคตมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังคมและประเทศชาติปฏิบัติงานในสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในการบริหารสถานศึกษา รวมไปถึงเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา

มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงให้ความยุติธรรมและความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค

องค์ประกอบที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment scanning) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถานการณ์ความได้เปรียบและเสียเปรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารในทุกองค์การต้องให้ความสนใจเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้นเราสามารถกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหมายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์การ การศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจจะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังเช่น วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ย่อย คือ 1) ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 1.1) ปัจจัยด้านมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา 1.2) ปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษา 2) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 2.1) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ 2.2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 5) ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร 2. ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้ง 5 ปัจจัย ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ นอกจากนี้ลงกต ใหม่น้อย ได้กล่าวว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะ

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรสามารถ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร คัมปีซานโน (Campisano, อ้างถึงใน พัชรินทร์ ทองบ่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของสิ่งแวดล้อมของที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทิมมหาวิทยาลัยแห่งรัฐออริโซนา ผลการศึกษาพบว่า ถ้าโรงเรียนบรรลุสิ่งต่อไปนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับครู และครูตั้งใจทำงานนั้น ครูใหญ่ต้องจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความคิดริเริ่ม ลดการการทำงานที่ก่อให้เกิดความกำกวมในบทบาทหน้าที่ และการขัดแย้งในการทำงาน ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับความอิสระในวิชาชีพครู ครูใหญ่ต้องเลือกครูใหม่ที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบราวน์นิ่ง, บิกบี้ และดักกลาส (Browning, Bigby, and Douglas) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ: การสำรวจการ ปฏิบัติการสนับสนุนการตัดสินใจในประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า มีกระบวนการร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัต (dynamic interaction) ระหว่างความต้องการ ในใจ และความพึงพอใจของบุคคลที่กำลังศึกษา และการตอบสนองของบุคคลผู้ให้การสนับสนุน ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลมาจาก 5 ปัจจัย คือ (1) ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่นำเข้ามาสู่ กระบวนการของบุคคลที่ศึกษาและผู้ให้การสนับสนุน (2) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (3) สภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ (4) ธรรมชาติของการตัดสินใจ (5) ผลที่ตามมาจากการตัดสินใจ สรุป ได้ว่า ธรรมชาติของการให้การสนับสนุนการตัดสินใจมีความแปรผันอย่างยิ่งเฉพาะแต่ละบุคคล และในบริบทที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกับการปฏิบัติในการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ จึงสรุปได้ว่า ธรรมชาติของการให้การสนับสนุนการตัดสินใจที่มีลักษณะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลอย่างยิ่ง และขึ้นอยู่กับบริบทที่ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการฝึกหัดการให้การสนับสนุนการตัดสินใจ สอดคล้องกับ จอห์นสัน (Johnson) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนสูง และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และโรงเรียนที่มีรูปแบบการจัดการจัดการดี ผู้บริหารจะมีบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมักจะให้ความสำคัญต่องานวิชาการและจะเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่วนโรงเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ต่ำ มักจะเกิดจากการควบคุมดูแลของผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และสมาร์ท และคณะ (Smart, et al.) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ (Causal model) โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบของคามรอนและเอสทิงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคามรอน 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาการทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเป็นระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ

ผลการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการตรวจสอบการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบตรวจสอบยืนยัน จำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบยืนยันพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) 3) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 4) การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management) 5) ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) และ 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment scanning) ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับองค์ประกอบหลัก

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ต้องยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมตามหลักคำสอนของคริสต์ศาสนา ในการบริหารจัดการโรงเรียน การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะทำให้สามารถตัดสินใจได้ดี มีข้อผิดพลาดน้อย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ได้ค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหาร ควรนำองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มูลนิธิแห่งประเทศไทย ควรนำผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ไปศึกษาในรายละเอียด และใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย

2. กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย นำองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยจัดลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบตามความเหมาะสมกับบริบทจริงของโรงเรียน และสอดคล้องกับนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรมที่สัมพันธ์ในองค์ประกอบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบายและสามารถสะท้อนปัญหาในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติทุกขั้นตอน และสามารถนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้องค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคตดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยองค์ประกอบส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ในด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากองค์ประกอบในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. ทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบและพัฒนาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระสินธุ์ ตงฉิน. “การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการ บริหารงาน วิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรีเขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2552.

กิตติพร แซ่แต่. “การศึกษาองค์ประกอบทางธุรกิจสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงเรียนดนตรี ในประเทศไทย.” วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์ 10, 2 (กรกฎาคม- ธันวาคม 2560): 97.

กิตติมา ปรีดีติติก. **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชนะการพิมพ์, 2559.

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. **การบริหารและการตัดสินใจ**. เข้าถึงเมื่อ (ม.ป.ป.) เข้าถึงได้จาก <https://sci.dru.ac.th/sci.dru/mis/teacher/profile/32351/learn366.pdf>

จำลอง ทิ้งสุข. “รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2550.

ฉัตรพร เสมอใจ. **พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

ชูวิทย์ มิตรชอบ. “เศรษฐกิจสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในทศวรรษหน้า.” **เศรษฐศาสตร์สุขุทัยธรรมมาธิราช** 5, 1 (มิถุนายน 2553): 82.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท วิ.พรินท์, 2551.

_____. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัทซีพรินท์ (1991) จำกัด, 2551.

เทพ สงวนกิตติพันธ์. **การตัดสินใจ**. เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/societies.html>

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2550.

ธร สุนทรยุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป**. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง, 2551.

ประสิทธิ์ หนูกุ่ม. **พฤติกรรมการตัดสินใจ**. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.Org/Blog/Prasit/293228>

ประเสริฐ อินทร์รักษ์. “องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน.” **วารสารเวริเตียน มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 1503.

- ปริญญานิพนธ์ ตั้งคุณานันต์. “การศึกษาไทย: จากอดีต ปัจจุบัน สู่อนาคต.” **วารสารครุศาสตร์
อุตสาหกรรม** 15, 2 (มกราคม – เมษายน 2559): 1.
- พงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์. “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์
บำรุง).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
- พระครูปลัดไกรสอน ธรรมรส (ค่าน้อย). “รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, 2560.
- พะโยม ชินวงศ์, “100 ปี การศึกษาเอกชน ชูการศึกษาเพื่ออนาคต.” **ประชาชาติธุรกิจ**
(20 กุมภาพันธ์ 2561).
- พัชราพรรณ ขอบธรรม. “การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร.” **วารสาร
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** 1, 2 (2562): 55.
- พัชราภรณ์ ดวงชื่น. “การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด – 19.” **วารสาร
ศิลปะการจัดการ** 4, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 785.
- พันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียน
ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีค.ศ.2019 – 2022.** เชียงใหม่: ม.ป.ท,
2019.
- พิบูล ทีปะบาล. **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พินิจ, 2550.
- ภาวดี อนันตนาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: มนต์วี, 2551.
- มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. **ธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระเบียบปฏิบัติ
ของธรรมนูญระเบียบข้อบังคับการบริหารหน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักร
ในประเทศไทยและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: สภาคริสตจักร
ในประเทศไทย, 2009.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก
(6 เมษายน 2560): 14.
- รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย. **ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สมรรถนะหลักของผู้นำในทุกยุคทุกสมัย.**
เข้าถึงเมื่อ 6 กรกฎาคม 2560. เข้าถึงได้จาก www.training.mut.ac.th.
- วรชัย วิภูอุปโภคตร. “แนวทางการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในยุค 4.0.” **วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
(ฉบับบัณฑิตศึกษา)** 9, 1 (มกราคม - เมษายน 2564): 60-69.

- วรพจน์ บุขรคามวดี. **องค์กรและการจัดการ**. ปทุมธานี: คณะวิทยาการและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551.
- _____. **การตัดสินใจ**. เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2563. เข้าถึงได้จาก <http://www.fms.vru.ac.th/research/vorapot/A10-5.pdf>.
- วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ. **รายงานข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสุขภาวะคนไทย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2553.
- วิฑูรย์ ตันศิริคงคล. **AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก**. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.car.chula.ac.th/>
- วิภาดา วงศ์ยะรา. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 2, 10 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562): 647.
- วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.” **ดุสิตนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2558.
- วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร และธีรังกูร วรบำรุงกุล. “พฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี.” **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 11, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 148.
- วิวิกร ยิ้มย่อง. “การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5.” **ปริญญาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร**, 2561.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์กรและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่ล่าสุด)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545.
- _____. **การบริหารการตลาดยุคใหม่ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2552.
- สถาพร โอภาสานนท์. “การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์.” **วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 35, 139 (กรกฎาคม – กันยายน 2556).
- _____. “การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์.” **วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 35, 139 (กรกฎาคม - กันยายน 2556): 5-7.
- สภาคริสตจักรในประเทศไทย สำนักงานพันธกิจการศึกษา. **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**. เชียงใหม่: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2562.

สภาคริสตจักรในประเทศไทย. **นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 2019-2022.**

กรุงเทพฯ: สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2019.

สมาน อัครภูมิ. **การบริหารการศึกษาแนวใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 4.

อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2551.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 4.

แก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

สัญญา เคนาภูมิ. “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวน

วรรณกรรม.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี** 3, 1

(2557): ก.

สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร.** กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **บทบาทของโรงเรียนเอกชน.** เข้าถึงเมื่อ

12 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/prachasampan56/bthbath-khxng-rongreiy-n-xekchn>

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของ**

กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและ

ยุทธศาสตร์ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, กระทรวงศึกษาธิการ, 2559.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – 2579.**

กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2560.

สิรินารถ แววสง่า. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.”

ดุชนิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557.

สุธินี ปิ่นทอง และสมหมาย อ่ำดอนกลอย. “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน

วัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง).” **วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา**

การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2559.

สุนิษา เกื้อช่วย และคณะ. **ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ.** เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://dsseducom02.wordpress.com/>

อลงกต ใหม่น้อย. **การวางแผนกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา.** เข้าถึงเมื่อ

13 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/kar-wangphaen-klyuthth-phay-ti-sphaph-waedlxm-thi-mi-kar-peliynpaelng-tlxd-wela>

อำนาจ ธีระวนิช. **การจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: บริษัทมาเธอร์ บอส แพคเคจจิ้ง จำกัด, 2550.

เอกรัตน์ จันทร์ศิริ. “ประสิทธิผลการบริหารจัดการการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของอุทยานแห่งชาติแม่วงก์ จังหวัดนครสวรรค์และจังหวัดกำแพงเพชร.” การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์จังหวัดปทุมธานี, 2558.

ภาษาต่างประเทศ

- Alnajim Saad Abdul Rahman. “Administrators Participation in the Decision Making Process: A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia.” Dissertation Abstracts International, 1990.
- Androniceanua, A., & Ristea, B. “Decision Making Process in the Decentralized Educational System.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 149 (2014): 37-42.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. **Organization Behavior**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Barnard, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oak: Sage, 1994.
- Best, J. W. **Research in Education (Englewood Cliffs)**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. **Formal Organization: A Comparative Approach**. San Francisco: Chandler, 1962.
- Blog gang. **ทฤษฎีการตัดสินใจ**. เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=peakroong&month=01-2011&date=04&group=3&blog=10>
- Bovee, C. L. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Brady, D. A. **The Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Participation in Decision-making (Empowerment)**. New York: Macmillan, 1991.
- Breiter, A., & Light, D. “Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision – making in schools.” **Educational Technology & Society** (2006): 206-207.
- Browning, M., Bigby, C., & Douglas, J. “A Process of Decision-Making Support: Exploring Supported Decision-Making Practice in Canada.” **Journal of Intellectual & Developmental Disability** 46, 2 (2021): 138 - 149. 1982, p. 4231-A.

- Brunsson, N. **The consequences of decision-making**. Oxford University Press, 2007.
- Chitpin, S. “Decision Making, Distributed Leadership and the Objective Knowledge Growth Framework.” **International Journal of Educational Management** 4, 2 (2020): 217 – 231.
- Chris Argyris. **องค์ประกอบในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา**. เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.wise.co.th/wise/Presentations/Strategy/Decision_Making_29_January_2018.pdf
- Cobelli, F. J. “Administrative decision-making styles in higher education.” Dissertation Abstracts International, 2006.
- Crawford, P. M. **Decision-making at school level: A Delphi study of Principals attitudes toward teacher participation in site base decision –making**. Texas: East Texas State University, 1994.
- Cronbach, L. J. **Essentials of Psychological Test**. 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers, 1974.
- Daft, R. L. **Management**. 4th ed. New York: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1997.
- Dessler, G. **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Drucker, P. F. **The Effective Executive**. London: Pan Book, 1970.
- _____. **Management Challenges for the 21st century**. New York: McGraw-Hill, 1999.
- Edward. De Bono. **Six Thinking Hats**. England: Penguin Book, 2000.
- Etzioni, A. **Management**. Plano Texas: Business Publications, 1967.
- Gelatt, P. **Education Opportunity. Measured Intelligence and Social Background Education Economy and Society**. 5th ed New York: The Free Press of Clencoe, Inc., 1989.
- Giammatteos, M. C., & Giammatteos, D. H. **Forces on leadership**. Reston: National Association of Secondary School Principals, 1981.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. **Organization: Behavior, Structure, Process**. 9th ed. Homewood, Illinois: Time Mirror Higher Education Group, 1997.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. **Super Vision and Instructional leadership**. 8th ed. Pearson Education Inc. Boston, USA., 2010.

- Gore, W. J., & Dyson, J. W. **The Making of Decision: A Reading in Administrative Behavior.** New York: The Free Press of Glencoe, Collier of Mcmillian Ltd, 1964.
- Griffin, R. W. **Management.** 6th ed. New York: Houghton Mifflin Company, 1999.
- Griffiths, D. E. **Administrative Theory.** New York: Appleton–Century & Crofts, 1959.
- Haimann, T., & Scott, W. G. **Management in the Modern Organization. Cengage Learning.** Hill, Michael. 2009. The Public Policy Process. 5th ed. Pearson Education Canada, 1974.
- Hoagland, J. L. “Principals and Teachers perceptions of teacher participation in the decision-making process in public secondary school with and without a collective bargaining contract.” **Dissertation Abstracts International**, 1985.
- Hoy, W. N., & Miskel, C. G. **Educational Administration.** New York: McGraw-Hill, 1991.
- Johnson, et al. “When shared decision making works: A 3 years longitudinal study.” **American Educational Research** (1996): 342.
- Jonea, A. C. “An analysis of perceptions about the processes of executive decision-making in four complex organizations.” **Dissertation Abstracts International** (2005): 608-A.
- Kaufman, R. A. “**The principal and the system approach**” in **The Principal ship: Foundations and Functions.** New York: Harper & Row, 1974.
- Kerlinger, F. N. **Foundations of Behavioral Research.** 3rd ed. U.S.A.: Holt Rinehart and Winston Inc., 1997.
- Kotler, P., & Armstrong, G. **Principles of marketing.** 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Lee, H. B., & Comrey, A. L. **A First Course in Factor Analysis.** 2nd ed. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998.
- Li, A. “A study of current school administrator decision-making process of public senior high school in Taiwan (China).” **Dissertation Abstracts International**, 1992.
- Likert, R. **New Way of Managing Conflict.** New York: McGraw-Hill, 1993.
- Lindblom, C. E. **Public Administration: Concepts and Cases.** Boston: Houghton Mifflin Company, 1980.
- Litchfield, E. H. “Note on a General Theory of administration.” **Administrative Science Quarterly** 1, 1 (June 1956): 5.

- Lundquist, M. B. "An analysis of the decision-making process among select suburban Chicago high school principals and selected middle management executive." Dissertation Abstracts International, 2004.
- MacFarland, D. E. **Management: Principles and Practices**. n.p., The Macmillian Company, 1970.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. I. **Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation**. Boston: Kluwer Nijhoff, 1983.
- Mann, D. **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control**. New York: Teachers College Press, Columbia University, 1975.
- Moody, P. **Decision Managing: Proven Methods for Better Decision**. Singapore: McGraw – Hill Book Company, 1983.
- Olcum, D., & Titrek, O. "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** (July 2015): 1936 - 1946.
- Oppenheim, A. N. **Questionnaire design and attitude measurement**. 2nd ed. New York: Basic Book, 1979.
- Parke, J. E. P. "Comparison of Decision – Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and decision Director." Dissertation Abstracts International, 1996.
- Piffner, J. M. **Administrative organization**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 1960.
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. **Introduction to Management**. Belmont: Wadsworth, 1994.
- Putt, & Springer. "Work values and organization commitment: A study in the Asian context." **Human Relations** 4, 2 (1987): 275-288.
- Reeder, W. W. "Some Aspects of the Informal Social Participation of Farm Families in New York State." Unpublished Ph.D. Dissertation, Cornell University, 1974.
- Robbins, S. P. **Organizational Behavior: Concepts Controversies and applications**. 8th ed. New Jersey: Prentice. Hall International, 1998.
- _____. **Organizational Behavior**. 9th ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 2001.
- Robert, R. M., & Hanline, M. H. "Maximizing Executive Effectiveness: Deciding About what to decide." **Management Review** 6, 3 (June 1975): 25-32.
- Schneiders, A. G, Zusman, M., & Singer, K. P. "Exercise therapy compliance in acute low back pain patients." **Manual Therapy** 3, 3 (1998): 147-152.

- Shaked, H., & Schechter, C. "Exploring Systems Thinking in School Principals' Decision-Making." **International Journal of Leadership in Education** 22, 5 (2019): 573-596.
- Simon, H. A. **Administrative Behavior**. 3rd ed. New York: The Free Press, 1976.
- _____. **Administrative Behavior**. 4th ed. New York: The Free Press, 1997.
- _____. **The New Science of Management Decision**. New York: Harper & Row, 1997.
- Smart, J. C., George, K. D., & William, T. G. "The Role of Institution Cultures and Decision Approaches in Organizational Effective in Two-Year Colleges." **The Journal of Higher Education** 68, 3 (1997): 256-282.
- Stoner, J. A. F. **Management**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.
- Swanson, G. E. "The Effectiveness of Decision-Making Groups." **Adult Leadership** VIII (June 1959): 231-232.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. **How to Choose a Leadership Pattern**. Boston: A Harvard Business Review, 1973.
- Tannenbaum, R. **Managrial Decision-Making**. Los Angles: Institute of Indistrial Relation, University of California, 1950.
- Taylor, D. W. "Decision - Making and Problem Solving." **Handbook of Organizations**, no. (March 1965): 48-86.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. **The new leadership: managing participation in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. **Leadership and decision-making**. University of Pittsburgh Press, 1973.
- Wehrich, H., & Kootz, H. **Management: A Global Perspective**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Woodruff, M. M. "Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Conecticut." (University of New Haven, Sacerd Haven, Sacerd Heart University, University of Hartford, Quinnipiac college) ProQuest – Dissertation Abstracts, University of Bridgeport (0749) Degree: EDD 1992.DAI-A53/10, p.3424, April 1993.
- Yamane, T., อ้างถึงใน ศิริพงษ์ พฤทธิพันธ์. **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ฮาซัน พรินต์ติ้ง, 2553.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัยและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 6812.2/518

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.วรุณช ตวีวีจิตรเกษม

ด้วย นางอรุณศรี อัครปัญญาธร รหัสนักศึกษา 59252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”
ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 1750 9364



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

1. ศาสตราจารย์ ดร.สินธุ์ คิมหะจันท์ ประธานพันธกิจการศึกษา
ตำแหน่ง ประธานกรรมการพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
วุฒิการศึกษา Doctor of Philosophy Program in Philosophy University of South Florida
2. ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการ โรงเรียนปรี้นรอยแยลส์วิทยาลัย
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.วรรณช ตรีวิจิตรเกษม
ตำแหน่ง กรรมการพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
วุฒิการศึกษา Doctor of Philosophy Program in Education of Illinois State University
4. ดร.สิริลักษณ์ เฟื่องกาญจน์
ตำแหน่ง กรรมการพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ดร.รัศมี แดงสุวรรณ
ตำแหน่ง กรรมการพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
6. อาจารย์ชนะ ศรีเพ็ญ
ตำแหน่ง กรรมการพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ประธานกรรมการบริหารโรงเรียนรังษีวิทยา
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร(เศรษฐศาสตร์สหกรณ์)
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
7. อาจารย์สุภลักษณ์ ไชยสถาน
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร



ที่ อว 8612.2/1๖5



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรินทร์ งามแก่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอรุณศรี อัครปัญญาธร รหัสนักศึกษา 59252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”
ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีสุรนารี
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรินทร์ งามมั่น
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล จันทร์รังษี
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน
4. ดร.นุชนาถ สอนสง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์ จังหวัดกาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ดร.วิทยา พัฒนวงศ์
ตำแหน่ง ผู้จัดการ – ผู้อำนวยการโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร



ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปรผล
1	ระดับการศึกษาของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ค่านิยมของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ทัศนคติของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของ ผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่ง ของต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	การยื่นหยัดในวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
16	กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมายที่จำเป็นเพื่อนำมาอ้างอิง หรือสนับสนุน การตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน : การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูลบัญชีเงินเดือน และกฎระเบียบต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	งบประมาณของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	ขอบเขต และอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปรผล
22	กรอบภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ความมีอิสรภาพทางด้านความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
24	ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
25	การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติตามความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	4	1.00	ใช้ได้
26	ความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว	+1	0	0	+1	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
29	แรงกดดันจากผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร	+1	0	0	+1	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
30	การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	แรงกดดันที่เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นปัญหา	+1	0	0	+1	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
33	มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจของครูและผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	การยอมรับหรือฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารใช้แรงกดดันที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันมาร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	ระดับความเสี่ยงที่มีในสถานการณ์ที่อาจจะเป็นปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปรผล
38	ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวก ในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
39	ความพอใจในด้านทรัพยากรของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	ความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	การให้ความร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และแนวทาง บริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	ความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	+1	0	+1	0	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
45	ระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับ สถานศึกษา	0	+1	0	+1	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
46	ความต้องการของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
47	ความทันสมัยของเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
48	ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	ความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	ความคิดเห็นของคณะผู้บริหาร	0	+1	0	+1	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
51	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มี ผลกระทบต่อสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
52	อัตราเงินเดือนผู้ได้บังคับบัญชา หรือความเป็นอยู่ ของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
53	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
54	การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อระดมความคิด ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55	ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
56	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
57	ประสบการณ์ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	รวม	IOC	แปรผล
58	ความยืดหยุ่นของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
59	ระดับความร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชาและ ผู้บริหารโรงเรียน	0	+1	0	0	+1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
60	กลยุทธ์และการวางแผนของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	4	1.00	ใช้ได้
61	ระบบการบริหารงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	4	1.00	ใช้ได้
62	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
63	การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
64	สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
65	การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
66	การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงาน ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไป ปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
67	ผลประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับภายหลังจาก การตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
68	ผลประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับภายหลังจาก การตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
69	ความเข้าใจของผู้ได้บังคับบัญชาในปัญหาที่เกิด ขึ้นกับโรงเรียน	0	+1	+1	0	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
70	ผลประโยชน์ที่นักเรียน และผู้ปกครองจะได้รับ ภายหลังจากการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
71	ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสาร ของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	4	1.00	ใช้ได้
72	ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
73	ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	คน ที่ 1	รวม	IOC	แปรผล
74	ความเข้าใจของผู้ได้บังคับบัญชาในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
75	การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
76	จุดเด่น และจุดด้อยของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
77	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีมาตรฐาน และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
78	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่เป็นคู่แข่ง และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
79	ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
80	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
81	การรับรู้ หรือกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจนของผู้บริหาร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
82	ความสามารถในการประเมินความสำคัญของปัญหาของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	0	4	1.00	ใช้ได้
83	ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	0	4	1.00	ใช้ได้
84	ผู้บริหารตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
85	ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
86	ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
87	ความอยู่รอดและความยั่งยืนของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
88	การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
89	อิทธิพลของชุมชนหรือสังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
90	ความเข้มแข็งทางงานวิชาการ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
91	คำนึงถึงการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	รวม	IOC	แปรผล
92	การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
93	การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
94	การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
95	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
96	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
97	ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
98	ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
99	การมีส่วนร่วมของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
100	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	+1	+1	+1	0	+1	4	1.00	ใช้ได้
101	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	0	+1	5	0.80	ใช้ได้
102	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อประกอบในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
103	ผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
104	การจัดทำแผนใช้งบประมาณและแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
105	การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
106	คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
107	คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้	+1	+1	+1	+1	+1	4	1.00	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	รวม	IOC	แปรผล
108	คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
109	คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
110	คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และ ประเมินผลได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
111	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่สุดตามที่ ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
112	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของตนเอง	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
113	ผู้บริหารใช้หลักทฤษฎี ร่วมกับดุลยพินิจ ในการตัดสินใจ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
114	ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
115	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก แต่เรื่องการตัดสินใจจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียว	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
116	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร	+1	0	+1	0	0	5	1.00	ใช้ได้
117	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมระดมแนวคิดเพื่อ หาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
118	คำนึงถึงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงาน ในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
119	คำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
120	บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
121	การพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของตัวเอง	+1	0	0	+1	0	2	0.20	ใช้ไม่ได้
122	ผู้บริหารใช้การตัดสินใจแบบมีโปรแกรม ในการตัดสินใจแก้ปัญหา	+1	0	+1	0	0	2	0.40	ใช้ไม่ได้
123	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธี คิดแบบเชิงระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง IOC (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปรผล		
		คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	รวม	IOC	แปรผล
124	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็น ส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
125	ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
126	ผู้บริหารคำนึงถึงโอกาสที่จะเกิดปัญหาหากไม่ได้ ตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
127	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
128	สถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อระดับ ความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
129	คำนึงถึงโอกาสที่จะเกิดปัญหาหากไม่ได้ตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
130	การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดเป็น โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย





ที่ อว 8612.2/๒๕๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นางอรุณศรี อัครปัญญาธร รหัสนักศึกษา 59252924 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

1. โรงเรียนตรุณากาญจนบุรี
ตำบลปากแพรก อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี
2. โรงเรียนบอสโกพิทักษ์
ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
3. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
แขวงบางไผ่ เขตบางแค จังหวัดกรุงเทพมหานคร





RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	512.9000	2050.438	.332	.979
A2	512.8000	2038.786	.593	.978
A3	513.0667	2041.651	.501	.978
A4	512.9000	2047.266	.448	.978
A5	512.8000	2048.924	.440	.978
A6	512.8333	2042.213	.510	.978
A7	512.9333	2047.582	.385	.978
A8	512.7667	2052.944	.357	.979
A9	512.9000	2042.714	.549	.978
A10	512.8333	2052.626	.342	.979
A11	513.0333	2047.206	.390	.978
A12	512.9333	2027.375	.607	.978
A13	512.9000	2039.197	.501	.978
A14	513.0000	2031.103	.638	.978
A15	512.9667	2037.344	.582	.978
A16	512.9667	2049.689	.387	.978
A17	513.0667	2027.926	.699	.978
A18	513.0667	2029.995	.662	.978
A19	512.9333	2047.030	.448	.978
A20	513.0000	2055.241	.234	.979
A21	513.0667	2043.720	.521	.978
A22	512.9000	2037.748	.660	.978
A23	513.1000	2031.955	.631	.978
A24	513.1667	20143.247	.489	.978
A25	513.4333	2044.047	.307	.979

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A26	513.3333	2039.264	.414	.978
A27	513.8333	2013.730	.495	.979
A28	513.7333	2017.926	.439	.979
A29	513.1667	2035.937	.487	.978
A30	514.3667	2003.206	.549	.978
A31	513.9667	2012.447	.515	.978
A32	513.3333	2026.506	.647	.978
A33	513.0667	2038.754	.505	.978
A34	513.2667	2038.961	.501	.978
A35	513.2667	2038.616	.561	.978
A36	513.4333	2029.357	.459	.978
A37	513.2667	2014.064	.813	.978
A38	512.9667	2054.792	.275	.979
A39	512.9000	2047.610	.440	.978
A40	512.9667	2049.895	.261	.979
A41	513.1667	2038.420	.528	.978
A42	512.8333	2047.592	.401	.978
A43	513.1667	2046.213	.429	.978
A44	513.0333	2049.413	.314	.979
A45	513.4333	2051.564	.250	.979
A46	513.0667	2037.513	.582	.978
A47	513.6333	2024.309	.347	.979
A48	513.3333	2034.161	.437	.978
A49	513.2000	2027.752	.550	.978
A50	513.2667	2040.547	.473	.978
A51	513.2333	2023.978	.578	.978

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A52	513.0333	2035.482	.619	.978
A53	513.3333	2028.092	.547	.978
A54	513.4667	2027.016	.582	.978
A55	512.8333	2038.902	.577	.978
A56	512.8333	2046.557	.482	.978
A57	513.2000	2035.131	.422	.978
A58	513.4333	2014.392	.674	.978
A59	513.4667	2018.809	.602	.978
A60	513.2000	2040.097	.506	.978
A61	513.5000	2029.500	.603	.978
A62	513.1667	2023.799	.635	.978
A63	513.4000	2010.455	.786	.978
A64	513.0667	2027.995	.697	.978
A65	513.1667	2018.626	.712	.978
A66	513.0333	2044.102	.451	.978
A67	512.9000	2030.714	.722	.978
A68	513.2667	2022.478	.683	.978
A69	513.9000	2023.128	.521	.978
A70	513.1667	2032.695	.429	.978
A71	513.1667	2037.454	.607	.978
A72	513.1000	2031.197	.645	.978
A73	513.3667	2019.826	.537	.978
A74	512.9333	2024.271	.655	.978
A75	512.9667	2019.826	.774	.978
A76	512.9667	2040.378	.523	.978
A77	513.0000	2027.448	.648	.978

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A78	513.1333	2026.326	.632	.978
A79	513.6667	2032.230	.600	.978
A80	513.3333	2027.471	.683	.978
A81	513.0000	2033.655	.593	.978
A82	513.0333	2034.378	.581	.978
A83	513.4333	2037.151	.449	.978
A84	513.0667	2028.202	.594	.978
A85	513.1667	2018.006	.770	.978
A86	513.1667	2029.730	.688	.978
A87	512.8000	2030.028	.695	.978
A88	514.0333	2018.999	.493	.978
A89	513.9000	2022.645	.407	.979
A90	513.1333	2040.257	.447	.978
A91	513.3000	2041.666	.517	.978
A92	513.3667	2034.723	.574	.978
A93	513.2667	2029.375	.619	.978
A94	513.1333	2033.568	.609	.978
A95	513.2333	2021.357	.689	.978
A96	513.0000	2032.000	.573	.978
A97	512.9333	2038.340	.513	.978
A98	513.2000	2029.062	.796	.978
A99	513.2333	2026.392	.656	.978
A100	513.1667	2057.523	.178	.979
A101	513.2667	2048.478	.305	.979
A102	513.0000	2039.655	.448	.978
A103	513.1333	2040.602	.481	.978

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A104	513.1000	2035.128	.574	.978
A105	513.1667	2030.626	.672	.978
A106	513.6000	2024.455	.456	.979
A107	513.1333	2029.292	.630	.978
A108	513.1667	2034.282	.604	.978
A109	513.5000	2024.190	.522	.978
A110	513.2667	2038.340	.513	.978
A111	513.0667	2022.271	.737	.978
A112	512.8667	2025.913	.748	.978
A113	512.8333	2042.213	.583	.978
A114	513.0000	2036.207	.547	.978
A115	513.7667	2019.702	.442	.979
A116	512.9000	2030.645	.655	.978
A117	513.3667	2037.413	.527	.978
A118	513.2333	2029.771	.561	.978
A119	513.5667	2022.668	.716	.978
A120	513.5000	2026.810	.489	.978

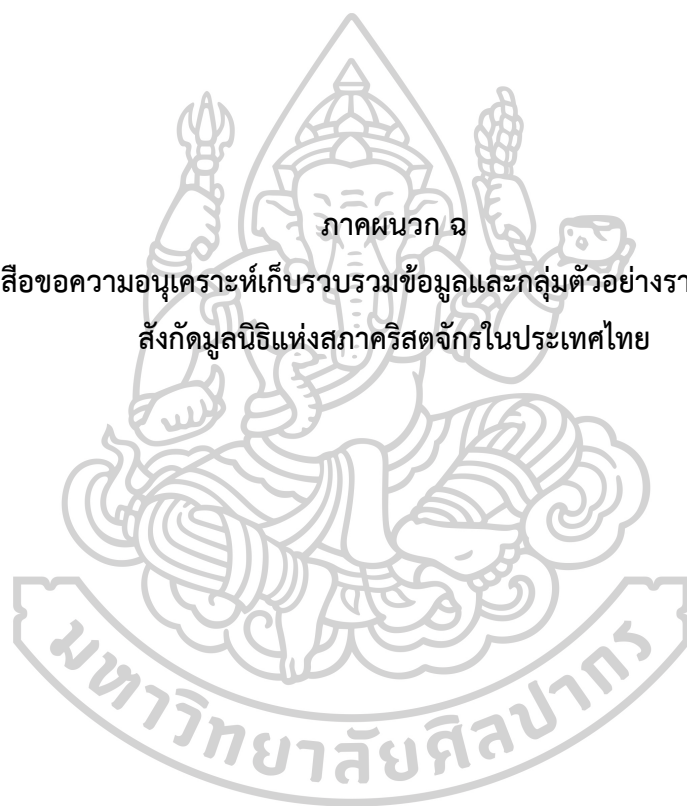
Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of items = 120

Alpha = 0.978

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างรายชื่อโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย





ที่ ฮว 8606 เหวรา / พงศษ
~

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการ โรงเรียน

ด้วย นางอรุณศรี อัครปัญญาธร รหัสประจำตัว 59252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย/แผนก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

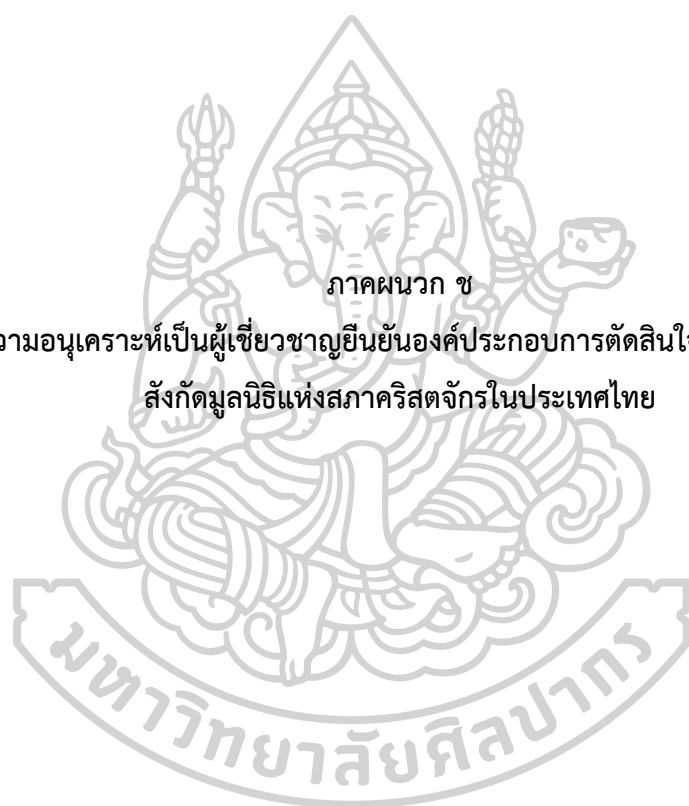
(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजूย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ที่	ชื่อโรงเรียน	
1.	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2.	โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
3.	โรงเรียนสัจจพิทยา	จังหวัดนครปฐม
4.	โรงเรียนสหบำรุงวิทยา	จังหวัดนครปฐม
5.	โรงเรียนบำรุงวิทยา	จังหวัดนครปฐม
6.	โรงเรียนสว่างวิทยา	จังหวัดนครปฐม
7.	โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา	จังหวัดกาญจนบุรี
8.	โรงเรียนสุริยวงศ์	จังหวัดราชบุรี
9.	โรงเรียนอรุณประดิษฐ์	จังหวัดเพชรบุรี
10.	โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา	จังหวัดนครศรีธรรมราช
11.	โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา	จังหวัดตรัง
12.	โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษาสุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
13.	โรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา	จังหวัดชลบุรี
14.	โรงเรียนผดุงราษฎร์	จังหวัดพิษณุโลก
15.	โรงเรียนปรีนรอยแยลส์วิทยาลัย	จังหวัดเชียงใหม่
16.	โรงเรียนดาราวิทยาลัย	จังหวัดเชียงใหม่
17.	โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน	จังหวัดเชียงใหม่
18.	โรงเรียนสีบนทีธรรม	จังหวัดเชียงใหม่
19.	โรงเรียนรังษีวิทยา	จังหวัดเชียงใหม่
20.	โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
21.	โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา	จังหวัดน่าน
22.	โรงเรียนเจริญราษฎร์	จังหวัดแพร่
23.	โรงเรียนวิชานารี	จังหวัดลำปาง
24.	โรงเรียนเคนเน็ตแมคเคนซี	จังหวัดลำปาง
25.	โรงเรียนอุดรคริสเตียนศึกษา	จังหวัดอุดรธานี
26.	โรงเรียนอุดรคริสเตียนวิทยา	จังหวัดอุดรธานี



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



ที่ อว 8612.2/82

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบงานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอรุณศรี อัครปัญญาธร รหัสนักศึกษา 59252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใครขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบงานวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยื่น

องค์ประกอบารตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ศาสนาจารย์สยาม ม่วงศักดิ์

ตำแหน่ง เลขธิการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์

ตำแหน่ง ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการ โรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
4. ดร.แสงจันทร์ มิตรกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
5. ครูศาสนาปริญญา ตาวินโน

ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงเรียนผดุงราษฎร์ จังหวัดพิษณุโลก

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

The Decision - Making Factors of School Administrators

Under The Church of Christ in Thailand

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
 ตำแหน่งหน้าที่
 สถานที่ทำงาน
 วันที่/เดือน/ปี

ตอนที่ 2 : คำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ตามแนวคิดของท่าน มีตัวแปรหรือองค์ประกอบใดบ้าง ที่มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานให้บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
2. ท่านได้นำหลักทฤษฎีการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการด้านนโยบายการส่งเสริมโรงเรียนบริหารจัดการด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาอย่างไร
3. ท่านมีแนวคิดหรือทิศทางการตัดสินใจต่อการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างไร
4. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย / ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ท่านมีขั้นตอน วิธีการอย่างไร ที่จะระบุงค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม
5. ท่านคิดว่าองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ องค์การให้สามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

(THE DECISION - MAKING FACTORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

UNDER THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่

2.1 ผู้จัดการ หรือ ผู้อำนวยการ	1	คน
2.2 ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือ รองผู้อำนวยการ	1	คน
2.3 รองผู้ช่วยผู้จัดการ หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	2	คน
2.4 อนุศาสนิก	1	คน
2.5 หัวหน้าฝ่าย หรือ หัวหน้าแผนก	3	คน
2.6 หัวหน้ากลุ่มสาระ	2	คน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพจริงที่ปรากฏอยู่ในสถานศึกษาของท่าน เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในโรงเรียนของท่าน เพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้แล้วจัดส่งคืนผู้วิจัยต่อไป

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

(นางอรุณศรี อัครปัญญาธร)

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

ไม่เกิน 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

ไม่เกิน 10 ปี

11 – 20 ปี

21 – 30 ปี

31 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งในปัจจุบัน

ผู้จัดการ หรือ ผู้อำนวยการ

ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือ รองผู้อำนวยการ

รองผู้ช่วยผู้จัดการ หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

อนุศาสก

หัวหน้าฝ่าย หรือ หัวหน้าแผนก

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือ เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าตัวแปรองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจมีความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจมีความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจมีความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจมีความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบการตัดสินใจมีความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	ระดับการศึกษาของผู้บริหาร					
2	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร					
3	ค่านิยมของผู้บริหาร					
4	ทัศนคติของผู้บริหาร					
5	ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร					
6	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
7	ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร					
8	ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร					
9	ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ					
10	ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร					
11	ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร					
12	แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร					
13	นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด					
14	การยืนยันยึดในวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร					
15	นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน					
16	กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ					
17	ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียน					

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
18	การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อนำมาอ้างอิงหรือสนับสนุนการตัดสินใจ					
19	โครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน : การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูลบัญชีเงินเดือน และกฎระเบียบต่าง ๆ					
20	การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน					
21	ขอบเขต และอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย					
22	กรอบภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร					
23	ความมีอิสรภาพทางด้านการคิดในการตัดสินใจของผู้บริหาร					
24	ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร					
25	การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ					
26	ความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้บริหาร					
27	การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไขปัญหา					
28	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
29	ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์					
30	การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ					
31	ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
32	มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจของครูและผู้บริหาร					
33	การยอมรับหรือฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ					
34	ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมาร่วมในการตัดสินใจ					
35	ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันมาร่วมในการตัดสินใจ					
36	ระดับความเสี่ยงที่มีในสถานการณ์ที่อาจจะเป็นปัญหา					
37	ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ					

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
38	ความพอเพียงในด้านทรัพยากรของโรงเรียน					
39	ความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
40	การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา					
41	การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางบริหารจัดการ					
42	บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร					
43	ความต้องการของผู้บริหาร					
44	ความทันสมัยของเทคโนโลยี					
45	ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร					
46	ความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน					
47	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา					
48	อัตราเงินเดือนผู้ใต้บังคับบัญชา หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
49	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษา					
50	การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ปัญหา					
51	ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร					
52	ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร					
53	ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
54	ความยืดหยุ่นของโรงเรียน					
55	กลยุทธ์และการวางแผนของโรงเรียน					
56	ระบบการบริหารงานของโรงเรียน					
57	การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน					
58	การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน					
59	สถานะทางการเงิน การปกครองในโรงเรียน					
60	การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา					
61	การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้					
62	ผลประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ					

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
63	ผลประโยชน์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ					
64	ผลประโยชน์ที่นักเรียน และผู้ปกครองจะได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ					
65	ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของโรงเรียน					
66	ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
67	ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน					
68	ความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน					
69	การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน					
70	จุดเด่น และจุดด้อยของสถานศึกษา					
71	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีมาตรฐาน และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน					
72	การเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่เป็นคู่แข่ง และมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน					
73	ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับในการตัดสินใจ					
74	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร					
75	การรับรู้ หรือกำหนดปัญหาได้อย่างชัดเจนของผู้บริหาร					
76	ความสามารถในการประเมินความสำคัญของปัญหาของผู้บริหาร					
77	ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร					
78	ผู้บริหารตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสีย					
79	ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ					
80	ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ					
81	ความอยู่รอดและความยั่งยืนของโรงเรียน					
82	การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน					
83	อิทธิพลของชุมชนหรือสังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร					
84	ความเข้มแข็งทางงานวิชาการ					
85	คำนึงถึงการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ					
86	การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน					

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
87	การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
88	การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด					
89	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ					
90	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ					
91	ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน					
92	ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา					
93	การมีส่วนร่วมของชุมชน					
94	การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง					
95	มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ					
96	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อประกอบในการตัดสินใจ					
97	ผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน					
98	การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้					
99	การวิเคราะห์ จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน					
100	คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจ					
101	คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้					
102	คำนึงถึงงบประมาณความคุ้มค่าของผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ					
103	คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ					
104	คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้					
105	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า					
106	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง					
107	ผู้บริหารใช้หลักทฤษฎี ร่วมกับดุลยพินิจในการตัดสินใจ					

ข้อ	องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
108	ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ					
109	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่เรื่องการตัดสินใจจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียว					
110	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร					
111	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ					
112	คำนึงถึงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในอนาคต					
113	คำนึงถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน					
114	บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
115	ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ					
116	ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ					
117	ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ					
118	ผู้บริหารคำนึงถึงโอกาสที่จะเกิดปัญหาหากไม่ได้ตัดสินใจ					
119	พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจ					
120	สถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาส



แบบยื่นย่นองค์ประกอบงานวิจัย

เรื่อง องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

The Decision - Making Factors of School Administrators Under
The Church of Christ in Thailand

คำชี้แจง

1. แบบยื่นย่นองค์ประกอบนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยื่นย่นองค์ประกอบงานวิจัย เรื่อง องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (The Decision - Making Factors of School Administrators Under The Church of Christ in Thailand)

2. ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการยื่นย่นองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ ความเป็นประโยชน์ (Utility)

หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการยื่นย่นองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้มีความสนใจจะนำองค์ประกอบนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

(นางอรุณศรี อัครปัญญาธร)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริการการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบยืนยันองค์ประกอบงานวิจัย เรื่อง
องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
The Decision - Making Factors of School Administrators Under
The Church of Christ in Thailand

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

วัน / เดือน / ปี

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการยืนยันองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety)
ความเป็นไปได้ (Feasibility) และ ความเป็นประโยชน์ (Utility)



ตอนที่ 2 : แบบเขียนแผนผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงพยาบาลเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในสแควร์ของตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
<p>องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>องค์ประกอบที่ 1</p> <p>การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)</p> <p>1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหาร</p> <p>2) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ</p> <p>3) ความสามารถในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือกของผู้บริหาร</p> <p>4) ผู้บริหารกำหนดมาตรการ และข้อปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน</p> <p>5) ระบบการบริหารงานของโรงเรียน</p> <p>6) การกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม</p> <p>7) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>8) คำนี้ถึงการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียน</p>								

ความคิดเห็น										
ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้						
ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้					
<p>องค์ประกอบการตลาด ของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)</p> <p>การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)</p> <p>9) คำนึงถึงตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุม และประเมินผลได้</p> <p>10) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>11) การคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงเรียน</p> <p>12) มีหลักการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและภูมิเกณฑ์ในการตัดสินใจ</p> <p>13) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของโรงเรียน</p> <p>14) การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และแนวทางการจัดการ</p> <p>15) บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร</p> <p>16) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็มาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ</p> <p>17) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักต่อองค์กร</p> <p>18) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกตามเกณฑ์ที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า</p> <p>19) ความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือบุคลากร</p> <p>20) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน</p>						ถูกต้อง	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย

ความคิดเห็น																		
ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์												
ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย											
<p>องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>องค์ประกอบที่ 2</p> <p>การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)</p> <p>1) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>2) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ</p> <p>3) การมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>4) การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์</p> <p>5) การคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและการแก้ไขปัญหา</p> <p>6) การจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ</p> <p>7) ความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>8) การแข่งขันของครูภายในโรงเรียน</p> <p>9) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง</p> <p>10) ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา</p>																		

องค์ประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียน		ความคิดเห็น						
		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์
ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) 11) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีคิดแบบเชิงระบบ 12) ความต้องการของผู้บริหาร 13) สถานะทางการเมือง การปกครองในโรงเรียน 14) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อม มาร่วมในการตัดสินใจ 15) การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน 16) ผู้บริหารตัดสินใจตามสถานการณ์ 17) ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร								

องค์ประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียน		ความคิดเห็น						
		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์
ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Behaviour Change Management) 1) ความสามารถและทักษะในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 4) ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร 5) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 6) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 7) ทัศนคติของผู้บริหาร 8) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9) ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 10) ค่านิยมของผู้บริหาร 11) ทัศนคติของผู้บริหาร 12) นโยบาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และคำสั่งของต้นสังกัด								

ความคิดเห็น														
ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์								
ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย							
<p>องค์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>องค์ประกอบที่ 4</p> <p>การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Management)</p> <p>1) การวิเคราะห์จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2) คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจ</p> <p>3) คำนึงถึงระยะเวลาที่มีจำกัดก่อนการตัดสินใจ</p> <p>4) คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงาน ที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้</p> <p>5) ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาควรมระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ</p> <p>6) พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>7) คำนึงถึงประมาณความคุ้มค่าของผลผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจ</p> <p>8) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร</p> <p>9) การจัดทำแผนการใช้งบประมาณและแบบรายงานผลการใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้</p>														

องค์ประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียน		ความคิดเห็น								
		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		การนำไปใช้ประโยชน์		
ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย			
องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมการบริหารจัดการตามนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Promote management according to the creative economy policy) 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา 3) นโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติของโรงเรียน 4) กฎ ระเบียบ และคำสั่งของทางราชการ										
องค์ประกอบที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Scanning) 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์การดำเนินงานของสถานศึกษา อย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา 3) ผลกระทบในอนาคตที่จะได้รับการตัดสินใจ										

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางอรุณศรี อัครปัญญาธร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2528 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ
วิทยาลัยครูสวนดุสิต เขตดุสิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหาร อาชีวศึกษา

พ.ศ. 2561 ศึกษาต่อระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม
จังหวัดนครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2529 – 2531 ครูโรงเรียนตรุณราชบุรี อำเภอเมืองราชบุรี
จังหวัดราชบุรี

พ.ศ. 2531 – 2536 ครูโรงเรียนสัจจพิทยา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร
ในประเทศไทย

พ.ศ. 2536 – 2540 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ฝ่ายวิชาการ
โรงเรียนโยนออฟอาร์คเทคโนโลยี

พ.ศ. 2540 – 2549 ผู้จัดการฝ่ายบริหาร
โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียนนครปฐม

พ.ศ. 2550 – 2560 ผู้จัดการโรงเรียนบำรุงวิทยา
มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

พ.ศ. 2560 – 2561 ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร
มหาวิทยาลัยคริสเตียน

พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย

ที่อยู่ปัจจุบัน

157/77 อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ที่ทำงาน โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย