



พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำ

จังหวัดร้อยเอ็ด



ปรัชญา ไทวรรณ

มหาวิทยาลัย

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

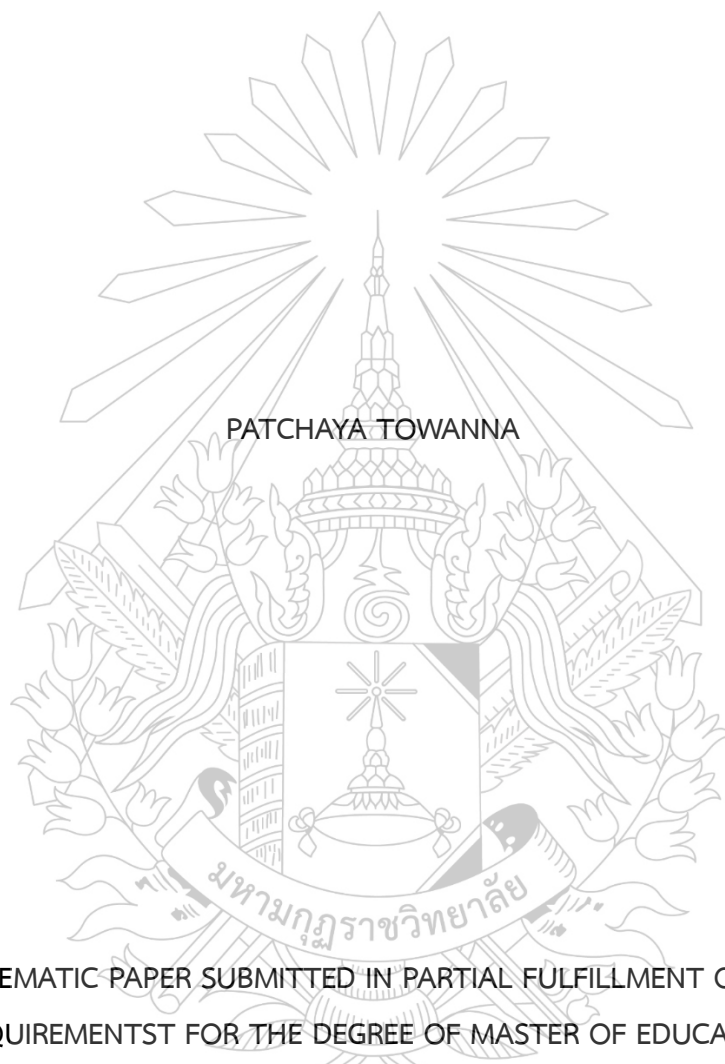
สาขาวิชาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

DECISION – MAKING BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE OFFICE OF LEARNING PROMOTION, ROI ET PROVINCE



PATCHAYA TOWANNA

A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTST FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATION

FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อสารนิพนธ์	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริม การเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อนักศึกษา	ปรัชญา ไทวรรณ
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2568
อาจารย์ที่ปรึกษา	วิมลพร สุวรรณแสนทวี, ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรุณสุนทร , ผศ. ดร.)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(สุเทพ เมย์ไธสง, รศ. ดร.)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(วิมลพร สุวรรณแสนทวี, ดร.)

กรรมการ

(จำเนียร พลหาญ, ผศ. ดร.)

กรรมการ

(ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี, ดร.)

กรรมการ

(บรรจง ลาวะลี, ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อนักศึกษา	ปรัชญา ไทวรรณ
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2568
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	วิมลพร สุวรรณแสนทวี, ดร.

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามสถานภาพ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงระหว่าง 0.67 – 1.00 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .01 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ตามลำดับ
2. การเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกประสบการณ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน
3. ข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการตัดสินใจที่มีเหตุผล รอบคอบ และเหมาะสมกับสถานการณ์ กำหนดเกณฑ์ที่โปร่งใส พิจารณาข้อดีข้อเสีย

รอบด้าน ใช้การตัดสินใจทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไป ผสมผสาน และแบบฉะฉานอย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้

คำสำคัญ: พฤติกรรมการตัดสินใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ครูผู้สอน, สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด



ABSTRACT

Thematic Paper Topic	DECISION – MAKING BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF LEARNING PROMOTION, ROI ET PROVINCE
Student's Name	PATCHAYA TOWANNA
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Education Administration
Anno Domini	2025
Advisor	Vimonporn Suwansaentavee, Dr.

The objectives of this thesis are 1) To investigate the decision-making behaviors of school administrators under the Roi Et Provincial Office of Learning Promotion 2) To compare the levels of decision-making behaviors of these school administrators classified by position, school size, and work experience and 3) To gather recommendations regarding the decision-making behaviors of school administrators under the Roi Et Provincial Office of Learning Promotion The sample group consisted of 210 participants, including school administrators and teachers. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire, with content validity values ranging from 0.67 to 1.00 and an overall reliability coefficient of .01 The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA (F-test), and descriptive analysis.

Research findings revealed that

1. The overall decision-making behavior of school administrators under the Roi Et Provincial Office of Learning Promotion was at a high level. The aspects ranked from highest to lowest mean scores were the Garbage Can Model of decision-making, administrative decision-making, mixed scanning decision-making, and incremental decision-making. The aspect with the lowest mean score was rational decision-making.

2 A comparison of decision-making behavior levels classified by position and school size showed statistically significant differences at the .05 level. However, no significant differences were found when classified by work experience.

3 Recommendations for school administrators' decision-making behaviors include emphasizing rational, careful, and context-appropriate decisions; establishing transparent criteria; considering advantages and disadvantages comprehensively; and appropriately applying incremental, mixed scanning, and Garbage Can decision-making models. This approach would enhance flexibility, efficiency, and responsiveness to changing contexts in school administration.

Keywords: Decision-making behavior School administrators Teachers Roi Et Provincial Office of Learning Promotion



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องด้วยความช่วยเหลือและสนับสนุนจากหลายทุกภาคส่วน ซึ่งผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี ที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบข้อบกพร่อง และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงเนื้อหาต่าง ๆ จนสารนิพนธ์นี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการควบคุมการสอบสารนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความถูกต้องของเนื้อหาในสารนิพนธ์เล่มนี้ด้วยความเมตตาและเอื้อเฟื้อเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ตลอดจนเจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีเสมอมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนตลอดระยะเวลาการศึกษา

ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ครอบครัว มิตรสหายทุกท่านที่ให้ความรัก ความห่วงใย การสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมอุทิศเป็นเครื่องสักการะ คุณพระศรีรัตนตรัย, พระคุณของบิดา มารดา ครูอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจน ขอแผ่ส่วนกุศลอันเกิดจากความเพียรพยายามนี้ ไปยังเพื่อนมนุษย์ สรรพสัตว์ และเจ้ากรรมนายเวร ในทุกภพทุกชาติ ด้วยจิตเมตตาและปรารถนาดีโดยแท้

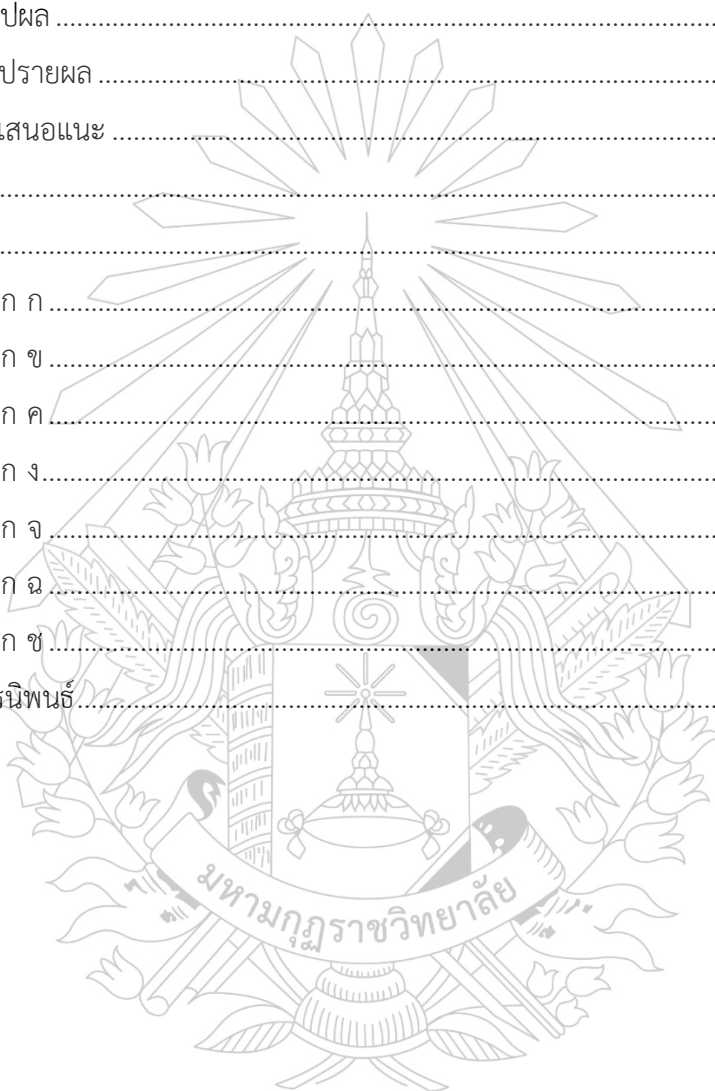
ปรัชญา ไทวรรณ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	จ
ABSTRACT	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ.....	ฏ
บทที่ 1	1
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3. สมมติฐานของการวิจัย	3
1.4. ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6. นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1. แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา.....	8
2.2. แนวคิด ทฤษฎี และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา.....	49
2.3. ผู้บริหารสถานศึกษา.....	54
2.4. สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย.....	56
2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
2.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	70
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.3 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	71
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
4.2. ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
5.1 สรุปผล	96
5.2. อภิปรายผล	98
5.3. ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	111
ภาคผนวก ก	112
ภาคผนวก ข	114
ภาคผนวก ค	118
ภาคผนวก ง.....	120
ภาคผนวก จ	126
ภาคผนวก ฉ	134
ภาคผนวก ช	141
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	143



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	41
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา.....	42
ตารางที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงาน	60
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	70
ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน	79
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	80
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	81
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	82
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน.....	84
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบถึงขย่ะ	85
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด	86
ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกระดับประสบการณ์	87
ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกระดับประสบการณ์	88
ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	89
ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	89
ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้านการตัดสินใจแบบถึงขย่ะ.....	90
ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ	90
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ	92

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล.....	93
ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ.....	93
ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	94



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1	กระบวนการตัดสินใจ	34
ภาพที่ 2.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	69



บทนำ

บทที่ 1

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญ

การพัฒนาประเทศให้เท่าเทียมนานาอารยประเทศจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และโดยเฉพาะการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และคุณธรรมให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความรับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายและความต้องการของชุมชน (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2564) แนวโน้มการบริหารในปัจจุบันเน้นความเป็นประชาธิปไตย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องพิจารณาเพื่อประมวลและเลือกใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอย่างหลากหลาย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก หากพิจารณาข้อมูลและตัดสินใจโดยขาดสติและการไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบแล้วนั้น อาจก่อให้เกิดผลเสียตามมาอย่างมหาศาล ในทางตรงกันข้าม หากมีการตัดสินใจโดยใช้สติ พิจารณาไตร่ตรองจากข้อมูลพื้นฐานอย่างรอบคอบแล้ว จะส่งผลให้เกิดประโยชน์นานับประการเช่นเดียวกัน การตัดสินใจจึงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยในวันหนึ่ง ๆ มนุษย์มีการตัดสินใจวันละหลายครั้งและในหลากหลายด้าน ซึ่งความซับซ้อนในการตัดสินใจก็แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ ข้อมูล ประสบการณ์ ภูมิหลัง วัย และเพศของแต่ละคน องค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจมี 3 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อม บรรยากาศภายในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้น ปลุกเร้าความคิด และการตัดสินใจของบุคคลให้ดำเนินไปตามทิศทางและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านดีและไม่ดี ขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกมีความคิดเห็นที่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน 2) เอกบุคคล ในกรณีที่การตัดสินใจมีความรู้สึกว่าซับซ้อนหรือหลากหลาย การเผชิญหน้าต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อาจเกิดความคิดว่าการตัดสินใจเรื่องนี้สมควรเป็นของผู้อื่นมากกว่าตนเอง แต่การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีทางเลือกที่ดีกว่า และเป็นทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับของคนหมู่มาก 3) กลุ่มบุคคล หากเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลทางความคิดมากกว่า อาจมีการชักนำการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจเป็นทั้งสิ่งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องในคราวเดียวกัน (ชาญชัย อาจิณสมภาร, ม.ป.ป., หน้า 32) ดังที่กล่าวมาข้างต้น

การตัดสินใจมีบทบาทต่อบุคคลและการใช้ชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ จนถึงเรื่องที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย

กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา และพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบภายใต้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งประสบการณ์ ความรู้ และการมีส่วนร่วมจากผู้อื่นในการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและได้รับการยอมรับ รูปแบบพฤติกรรมในการตัดสินใจมีหลายประเภท เช่น การสั่งการ การปรึกษา การมีส่วนร่วม และการมอบหมาย ซึ่งควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (สมยศ นาวิการ, 2545; ธร สุนทรยุท, 2551) ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ สำหรับศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ มีหน้าที่จัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามนโยบายรัฐ โดยผู้อำนวยการ มีอำนาจบริหารงาน บุคลากร และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 54)

จากภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย ตามบทบาทหน้าที่และขอบเขตภารกิจของการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายนอกโรงเรียน ผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ ผู้พิการประเภทต่างๆ และการกำกับดูแลบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ มีความจำเป็นต้องมีการวินิจฉัย สั่งการ มอบหมาย ประสานงานอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา รูปแบบการตัดสินใจและพฤติกรรมในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นักการศึกษาหลายท่านได้มีการศึกษาและได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจทุกรูปแบบการตัดสินใจล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือรูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลของ แมสซีและดักลาส (Massie and Douglas, 1981, p. 171) การตัดสินใจแบบมีเหตุผลเป็นกระบวนการที่มีเหตุผลหรือเรียกว่า กระบวนการแก้ปัญหาผู้ที่ตัดสินใจต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วินิจฉัยและระบุปัญหา มีการสร้างทางเลือกของการแก้ไขปัญหา มีการประเมินทางเลือกเหล่านั้น และเลือกทางเลือกเหล่านั้น ยอมรับนำทางเลือกที่เลือกไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจแบบมีเหตุผลก่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่ดี เนื่องจากมีข้อมูลสารสนเทศประกอบอย่างเพียงพอ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 46) รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model) ของไซมอน (Simon, 1977, p. 92) เป็นคนแรกที่เสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจเพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้ตัดสินใจมีความตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ วิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็นวางเกณฑ์ กำหนดเกณฑ์เพื่อจะแก้ไขปัญหาพัฒนา รูปแบบวิธีการหรือกลยุทธ์ของการดำเนินงาน

ผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ มีบทบาทสำคัญในการวินิจฉัย สั่งการ มอบหมาย และตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการศึกษานอกระบบแก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจของการบริหาร ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Massie & Douglas, 1981; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542) ที่เน้นการวิเคราะห์และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือแบบกลยุทธ์พึงพอใจ (Simon, 1977) ที่เน้นการตัดสินใจบนความพึงพอใจมากกว่าผลประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Lindblom, 1959, p. 152) แบบผสมผสาน (Etzioni, 1968, pp. 122-126) และแบบถ้อยชยะ (Cohen, 1990) ที่เหมาะกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน การเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ข้อมูล และบริบทของปัญหาที่เผชิญอยู่ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, 167; ธร สุนทรยุทธ์, 2551)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นไปใน ลักษณะใด รูปแบบการตัดสินใจ มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันหรือไม่ ผลการวิจัยจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาใน สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ต่อไป

1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามสถานภาพ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

1.2.3 เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3. สมมติฐานของการวิจัย

บุคลากรที่มีสถานภาพต่างกัน มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน และปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด แตกต่างกัน

1.4. ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 460 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอน จำนวน 439 คน

2) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนจำนวน 189 คน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นจำนวน 210 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ตามแนวทางของ Stephen P. Robbins (2003) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 5) ด้านการตัดสินใจแบบถ้อยๆ

1.4.3 ขอบเขตด้านสถานที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้กำหนดช่วงระยะเวลาในการศึกษาวิจัยในปีการศึกษา 2568

1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างทักษะการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

1.5.2 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างของพฤติกรรม การตัดสินใจตามสถานภาพ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรนโยบายหรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอย่างเหมาะสม

1.5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยสถานศึกษาสามารถนำไปปรับปรุงแนวทางการบริหารงานและเป็นข้อมูลสนับสนุนในการวางแผนอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6. นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของบุคคลที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าจากประสบการณ์ความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น และได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ซึ่งอาจเป็นการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเกิดกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายนอก

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากหลายทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาหรือใช้โอกาสที่มีอยู่ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และพิจารณาทางเลือกอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การค้นหาปัญหา การออกแบบแนวทาง ไปจนถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยยึดหลักเหตุผลและความเป็นจริง โดยรวมแล้ว การตัดสินใจจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ของการกระทำในองค์กรหรือชีวิตประจำวัน

พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง บทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยพฤติกรรมการตัดสินใจส่งผลโดยตรงต่อความร่วมมือ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจมีหลากหลาย ตั้งแต่การสั่งการโดยตรง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ไปจนถึงการมอบอำนาจให้ตัดสินใจอย่างอิสระ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารยังเกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหา การพิจารณาทางเลือก และการประเมินเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารในโรงเรียนและองค์กรต่าง ๆ ยังสะท้อนระดับอำนาจและการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล** หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ทำความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์จริงในพื้นที่ก่อนการตัดสินใจ มีการคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือกแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจอย่างชัดเจน การพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือก ผู้บริหารตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูล ข้อเท็จจริง และบริบทของชุมชน การนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ ติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2) **ด้านการตัดสินใจทางบริหาร** หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจ พิจารณาข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจ กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ การค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้หลายทาง ก่อนเลือกแนวทางที่เหมาะสม ผู้บริหารเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละ

ละทางเลือกอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน ความสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ การตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว ผู้บริหารใช้วิจรรณญาณบนพื้นฐานของความเข้าใจบริบทและปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกและเป้าหมายไปพร้อมกันในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน การให้ความสำคัญกับความเห็นพ้องร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ไม่ยึดติดกับข้อมูลเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการเข้าใจสถานการณ์โดยรอบ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้วตัดสินใจ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและข้อจำกัดเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น สารสนเทศ ข้อมูลภายใน แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์จริงในการประกอบการตัดสินใจ ไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ ผู้บริหารสามารถแยกประเด็นปัญหาออกมาทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย เตรียมทางเลือกสำรองไว้ล่วงหน้าเผื่อกรณีที่การตัดสินใจหลักไม่สามารถดำเนินการได้ คำนึงถึงความสอดคล้องของการตัดสินใจกับนโยบาย พันธกิจ และข้อจำกัดของสถานศึกษา เติมเต็มข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการวิเคราะห์จากองค์ความรู้และข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ ใช้วิจรรณญาณอย่างรอบคอบเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การตัดสินใจการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพปัญหาได้อย่างเหมาะสม

5) ด้านการตัดสินใจแบบถ้อยชยะ หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจภายใต้ความไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในรายละเอียด และการมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญต่อทุกปัญหา แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ก็ตาม เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาประเด็นของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา พิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ การวิเคราะห์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนความสับสนของปัญหาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 20 อำเภอ

สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 สถานภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

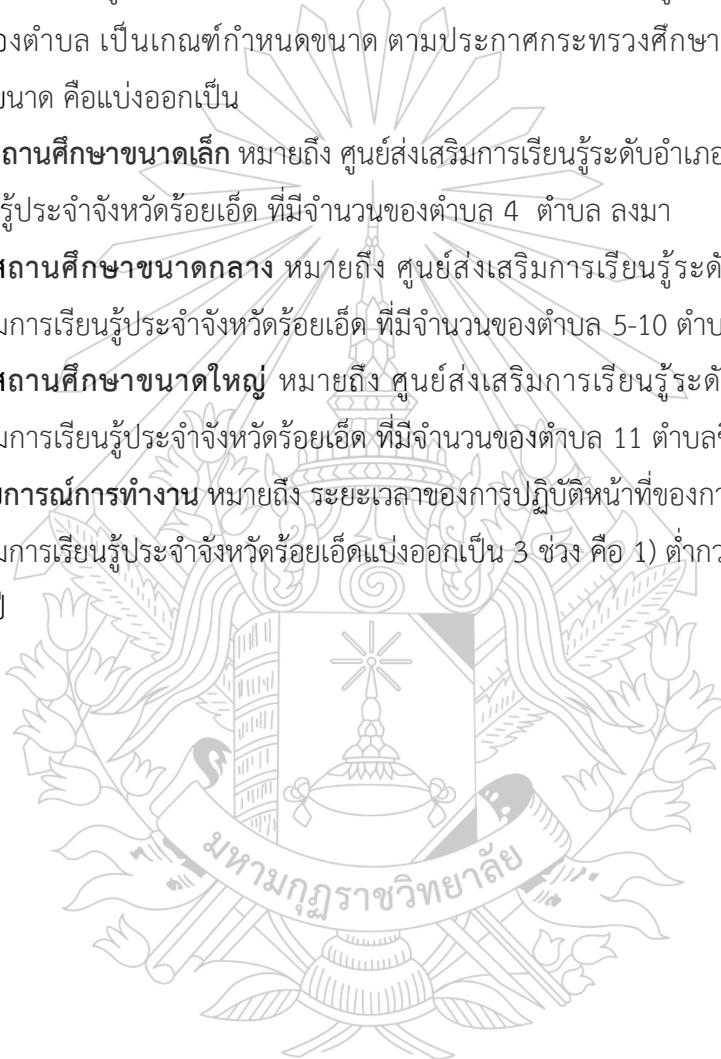
ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การจัดประเภทของสถานศึกษาตามเกณฑ์การกำหนดขนาดของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ ที่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้จำนวนของตำบล เป็นเกณฑ์กำหนดขนาด ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2551 แบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือแบ่งออกเป็น

1) **สถานศึกษาขนาดเล็ก** หมายถึง ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ ที่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีจำนวนของตำบล 4 ตำบล ลงมา

2) **สถานศึกษาขนาดกลาง** หมายถึง ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ ที่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีจำนวนของตำบล 5-10 ตำบล

3) **สถานศึกษาขนาดใหญ่** หมายถึง ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ ที่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีจำนวนของตำบล 11 ตำบลขึ้นไป

ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ของการดำรงตำแหน่งในสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ดแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) 5-10 ปี 3) มากกว่า 10 ปี



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1. แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 588) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมไว้ว่า การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกายเป็นการกระทำที่เกิดจากจิตใจและความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2551, หน้า 54 - 55) กล่าวว่า เครื่องมือสำหรับการตัดสินใจอย่างหนึ่งเรียกว่า สัญชาตญาณของมนุษย์ จะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมเชื่อถือ งานเลือกนำไปการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพวกเขาต้องประสบกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน สามารถเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของตนได้ ดังนี้ แกร์รี โคลน์ (Garry Klein) ที่ปรึกษาด้านการตัดสินใจได้กล่าวถึงแนวคิดด้านนี้ว่า สัญชาตญาณ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการตัดสินใจ และการวิเคราะห์ คือ เครื่องมือสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณ

พิบูล พิลิปาล (2550 , หน้า 34 - 35) ได้ศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรพื้นฐานที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลและพฤติกรรมบุคคลแตกต่างกัน 3 เรื่อง คือ ลักษณะบุคลิกภาพลักษณะส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการทำงานของบุคคลในองค์กร

ธนวรรณ พิสิฐสมทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 51 - 52) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร คือ เป็นไปเพื่อรักษาลำไรรและการศึกษาลักษณะของบุคคลอย่างลึกซึ้งย่อมทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากงานรูปแบบได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นจะต้องรู้ที่มาของพฤติกรรม

พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ คือ ตัวของบุคคลสถานการณ์ ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลจึงสามารถนำไปอธิบายได้จากลักษณะของบุคคลและสถานการณ์ร่วมกัน

ศาสตราจารย์ (2551, หน้า 49) ได้อธิบายถึงแนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวว่า แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากการนำวิชาการและนักคิดที่มุ่งเน้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลด้วยการศึกษาศาสตร์จิตวิทยาศาสตร์ ผลการทดลองปรากฏว่า เราได้ค้นพบแสงสว่าง และระยะเวลาหยุดพัก มิได้เป็นเพียงระดับผลิต กลับเป็นตัวบ่งชี้ถึงผลกระทบต่อการผลิตได้ แต่เป็นตัวชี้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งมีหลายสิ่งสัมพันธ์กันระหว่างสภาวะภายในองค์กร ความรู้สึก ความกดดัน ความอดทนไปถึงพฤติกรรมและแรงจูงใจ

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง (2553) ได้แสดงถึงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึกอาศัยประสบการณ์ ความรู้สึก และการรับรู้ส่วนบุคคลเป็นหลัก ซึ่งไม่ได้มีเกณฑ์ตายตัวรองรับ ทำให้แนวทางการตัดสินใจอาจเป็นทั้งเชิงรุกหรือเชิงรับ ตามความเข้าใจของผู้ตัดสินใจในสถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาเพียงสามัญสำนึกอาจทำให้องค์กรขาดความแม่นยำในการประเมินปัญหา หรือประเมินสถานการณ์ได้ไม่รอบด้าน ส่งผลต่อความถูกต้องและประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยรวม

2. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอนตามระเบียบ

กฎหมายที่กำหนดไว้ มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของตนเอง จนใกล้ชิดหรือผู้ได้รับคำบัญชา หรือการเป็นที่ปรึกษาผู้บัญชาบัญชาที่สูงขึ้น

Yukl (2010, pp. 81 - 93) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องเห็นคุณค่า และประโยชน์ จากโอกาสในการเพิ่มคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้วย นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอนด้วยความมุ่งมั่นและอย่างมี คุณธรรมนั้น ผู้บริหารต้องบูรณาการแนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ ทั้งทฤษฎีเชิง คุณลักษณะผู้นำ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

1. พฤติกรรมเน้นงาน (task-oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้ จะเน้นความชัดเจนในบทบาท การวางแผนและการจัดการ การกำกับติดตามการ ดำเนินการในองค์กร เน้นที่ความสำคัญและความสำเร็จของงาน ผู้นำจะใช้บุคลากรและ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง และมั่นคงใน กระบวนการทำงาน และการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relation-oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะช่วยเหลือนับสนุนการพัฒนา การรับรู้การให้คำปรึกษาและการ บริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์ และการช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่ม ความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะ และการสร้างข้อผูกมัดกับองค์กร

3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และตีความเหตุการณ์ ภายนอกที่เกิดขึ้น การทวิสัยทัศน์เป็นที่น่าสนใจ การนำเสนอโครงการใหม่ ๆ การผลักดัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการให้การสนับสนุน และการดำเนินการ ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายหลัก

สรุปได้ว่า แนวคิดพฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์เกิดจากจิตใจ ความรู้สึก และปัจจัยแวดล้อม โดยพฤติกรรมและการตัดสินใจสามารถอธิบายได้จากทั้งลักษณะบุคคลและสถานการณ์ร่วมกัน หลายงานวิจัยชี้ว่าสัญชาตญาณและเหตุผลเป็นเครื่องมือสำคัญของการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนลักษณะของแต่ละบุคคล ด้านการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะองค์กร ความรู้สึก และแรงจูงใจที่มีผลต่อผลผลิต ในมุมมองภาวะผู้นำ ผู้นำควรพัฒนาทักษะปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และใช้พฤติกรรมทั้งที่เน้นงาน เน้นความสัมพันธ์ และเน้นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เพื่อเสริมประสิทธิภาพองค์กร.

2.1.2 ความหมายของพฤติกรรม (Behavior) ได้มีผู้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

สมจิตต์ สุวรรณทัศน์ (2524, หน้า 3) อธิบายความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ของอินทรีย์ที่แสดงออกมา โดยสามารถสังเกตได้ด้วยบุคคลอื่น เช่น การพูด การนั่ง การหัวเราะ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สังเกตได้ด้วยประสาทรับรู้ทั้ง 5 แต่กิจกรรม บางอย่างต้องใช้เครื่องมือเข้าช่วย เช่น เวลาคนตกใจอาจไม่เห็นได้ด้วยตาเปล่า ต้องอาศัยเครื่อง เข้าช่วยวัดการเต้นของหัวใจ หรือแรงดันเลือดที่เพิ่มขึ้น แม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงของฮอร์โมน หรือการหลั่งน้ำย่อยต่าง ๆ ก็เป็นพฤติกรรม นอกจากนี้กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในเช่น การคิด จินตนาการ ความเชื่อ ก็เป็นพฤติกรรม

กันยา สุวรรณแสง (2536, หน้า 92) อธิบายความหมายของพฤติกรรม ว่าหมายถึง อาการ บทบาท ลีลา ท่าทาง ความประพฤติ การกระทำที่ปรากฏสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส หรือ มิฉะนั้นก็สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือ

ราชบัณฑิตยสถาน (2539, หน้า 580) ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมว่า หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิดและความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ประทีป จินฉัตร (2540, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง สิ่งที่บุคคล กระทำแสดงออกหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้า ที่สามารถสังเกตได้ วัดได้ตรงกัน

เฉลิมพล ต้นสกุล (2541, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง กิจกรรม ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นการกระทำที่บุคคลนั้นแสดงออกมา รวมทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้น ภายในตัว บุคคล และกิจกรรมนี้อาจสังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัส หรือไม่สามารถสังเกตได้

สรุปความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของบุคคล ที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าจากประสบการณ์ความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น และได้มีการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ซึ่งอาจเป็นการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเกิดกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายนอก

2.1.3 ความหมายของการตัดสินใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 450) ได้ให้ ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า สิ่งหรือเรื่องที่ ต้องทำ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญที่มุ่งเน้นวิเคราะห์การเลือกต่างๆ พร้อมทั้งเลือก ทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคอื่นๆ

ซัชชัญ พรหมศรี (2551, หน้า 18) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการ พัฒนาและวิเคราะห์หัวข้อเลือกและเลือกหัวข้อเลือกที่คัดกัน หรือกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการของ การพิจารณาหาข้อ หรือโอกาสที่เหมาะสม โดยเลือกกระหว่างตัวเลือกที่มีอยู่ เพื่อแก้ปัญหาหรือเข้า โอกาสที่มีอยู่ให้ได้

ภาวิดา ธาธาศรีสุทธิ์ และวิบูลย์ ใจเจตียวมุสิก (2551, หน้า 166) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาหาข้อหรือโอกาสที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งแล้วเลือกขึ้นไปใบเดียวกันใหม่การจะนำไป ก่อนลบนเฉพาะใดๆ หรือการพิจารณาในเชิงตั้งซึ่งได้ແລງไปແລ້ວ

เบอร์นาร์ด (Bernard, 1972, p.118) กล่าวถึงการตัดสินใจในการพิจารณาคัดสรรที่จะต้อง ตัดสินใจเลือกทางการเลือกต่างๆ โดยอยู่กับเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับการเลือกเท่านั้น

แองเจโล และไบรอัน (Angelo and Brain, 1977, p. 127) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision) คือการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในหลากหลาย ทางเลือกที่มีอยู่

ดรักเกอร์ (Drucker, 1970, p. 231) ได้ให้ความหมาย การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณา และตัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกต่าง ๆ

ไซมอน (Simon, 1977, p. 92) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าการตัดสินใจเป็น กระบวนการของกิจกรรมมนุษย์ ๆ แบ่งออกเป็น 3 รายการ คือ

1. กิจกรรมค้นหาข้อปัญหา เน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศมาเพื่อประกอบตัดสินใจ
2. กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ นำข้อมูลมาพิจารณาทำแผนงานต่าง ๆ สู่การปฏิบัติ
3. กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ

เซเลนี (Zeleny, 1982, p. 198) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่างการเลือกและการตัดสินใจ

โรบบินส์ (Robbin, 1998, p. 175) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกสองทางเลือกหรือมากกว่า

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากหลายทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาหรือใช้โอกาสที่มีอยู่ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และพิจารณาทางเลือกอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การค้นหาปัญหา การออกแบบแนวทาง ไปจนถึงการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยยึดหลักเหตุผลและความเป็นจริง โดยรวมแล้ว การตัดสินใจจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ของการกระทำในองค์กรหรือชีวิตประจำวัน

2.1.4 ประเภทของการตัดสินใจ

ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับประเด็น ปัญหา และโอกาสที่มีความซับซ้อนหลากหลายแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทของการตัดสินใจ ได้แก่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 120) ได้แบ่งประเภทการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทตามสภาพปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาวิกฤติ (Crisis Problems) คือสถานการณ์ที่มีความสำคัญและต้องการการตัดสินใจทันทีเมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับปัญหานี้จึงต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับวิกฤติ
2. ปัญหาไม่วิกฤติ (Non-Crisis Problems) แม้จะต้องการการตัดสินใจเช่นกัน แต่ปัญหานี้ไม่เร่งด่วนเท่ากับปัญหาวิกฤติ ทำให้มีเวลาพิจารณามากกว่า
3. ปัญหาที่เป็นโอกาส (Opportunity Problems) หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร โดยสร้างโอกาสหรือประโยชน์ ปัญหานี้มีแรงกดดันน้อยกว่าสองประเภทแรก

ธร สุนทรยุทธ (2551, หน้า 392-393) กล่าวว่า การตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยเอกบุคคลและการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยเอกบุคคล คือการที่บุคคลคนเดียวเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งมักเกิดขึ้นในธุรกิจที่มีเจ้าของเพียงคนเดียวการตัดสินใจโดยกลุ่ม มักเป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการ ซึ่งต้องมีการระดมความคิดเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องที่ซับซ้อน และมีผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายกันอย่างมีเหตุผล

2. การตัดสินใจในส่วนตัวและการตัดสินใจในองค์กร

การตัดสินใจในส่วนตัว หมายถึงการตัดสินใจที่เน้นผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ตัดสินใจ เช่น ความปลอดภัยหรืออนาคตของตนเองการตัดสินใจในองค์กร เน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่จะเกิดกับองค์กร

3. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หมายถึงการแก้ไขปัญหาที่มีการเตรียมการมาแล้ว ส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ หรือนโยบายการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการแก้ปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ มีความซับซ้อนและไม่เป็นไปตามกฎหรือระเบียบ จึงต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และประสบการณ์ของผู้บริหาร หากตัดสินใจได้ถูกต้อง แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

4. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจเชิงดำเนินการ

การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตัดสินใจที่ต้องจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทางเลือกต่างๆ เปรียบเทียบผลที่อาจเกิดขึ้น และประเมินความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประสิทธิ์ หนูกิ้ง (2553) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจทั่วไปมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้:

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Decision Making under Certainty)

เป็นการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ มีข้อมูลเพียงพอในการประเมินความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก โดยเลือกทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Decision Making under Risk)

ตัดสินใจที่มีความแน่นอนน้อยกว่าการตัดสินใจในสถานการณ์ที่แน่นอน แต่ยังพอคาดการณ์ได้ถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น มีการประเมินความน่าจะเป็นและความเสี่ยงของแต่ละทางเลือก ซึ่งมีความเสี่ยงอยู่บ้าง

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making under Uncertainty)

เป็นการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนหรือไม่สามารถประเมินความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ โดยลักษณะของสถานการณ์มีดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลหรือโอกาสในการทราบผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก
2. ผู้ตัดสินใจไม่สามารถประเมินความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้
3. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับสภาวะภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (State of Nature)

ซึ่งเป็นตัวแปรที่อยู่นอกเหนือการคาดการณ์

4. ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าทางเลือกใดจะให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดต่อองค์กร

ลิเคิร์ท (Likert, 1993, p. 169) สรุปประเภทการตัดสินใจไว้ 2 ประเภทหลัก คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว
2. การตัดสินใจแบบกลุ่มหรือการมีส่วนร่วม

เดล (Dale, 1969, p. 125) แบ่งการตัดสินใจตามระเบียบการบริหารออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน
3. การตัดสินใจเฉพาะกิจ

สรุปได้ว่า ประเภทของการตัดสินใจสามารถพิจารณาได้จากปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาวิกฤติ ปัญหาที่ไม่วิกฤติ และปัญหาที่เป็นโอกาส ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่แน่นอน สถานการณ์ที่เสี่ยง และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ วิธีการตัดสินใจอาจแตกต่างกันไป ทั้งการตัดสินใจโดยบุคคลเดียวหรือการตัดสินใจร่วมกันในกลุ่มการตัดสินใจเพื่อส่วนตัวหรือต่อองค์กรนั้น มักมีกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ อีกทั้งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ ผู้ตัดสินใจต้องเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ตามมาของทางเลือกต่างๆ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.5 ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ

ระดับความสำคัญของการตัดสินใจจะเป็นตัวสะท้อนที่สำคัญถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ต้องการ เมื่อเปรียบเทียบกับผลกระทบจากการตัดสินใจที่ล่าช้าและอาจผิดพลาด ดังนั้น การจำแนกระดับความสำคัญของการตัดสินใจตั้งแต่ต้นจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่า สถานการณ์ใดที่ควรตัดสินใจให้สมบูรณ์แบบ ด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมรอบด้าน สถานการณ์ใดต้องการ ความเร่งด่วนในการตัดสินใจ หรือสถานการณ์ใดที่สามารถตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในเบื้องต้นไปก่อนแล้วจึงทำการตัดสินใจแก้ไขในภายหลังตามไปได้ (สถาพร โอภาสานนท์, 2556, หน้า 160-161) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ดังนี้

การดี อนันตนารี (2551, หน้า 139) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการตัดสินใจ ไว้ว่า บุคคลต่าง ๆ ที่เขาจะทำการ ตัดสินใจหรือไม่นั้น จำเป็นต้องศึกษาดูว่าการตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ อย่างไร ใครมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งมีขอบข่ายนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ 1) การตัดสินใจสั่งการโดย อาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Flame Work) ผู้ตัดสินใจ จำเป็นต้องศึกษา ขอบข่าย บทบาท ภารกิจ ของกฎระเบียบให้ถ่องแท้เสียก่อนตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมาย 2) การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้อง อาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชน และศึกษาแนวคิดความเชื่อของชุมชน ที่ยึดถือต่อกันมา ถ้าไม่เช่นนั้น แล้วการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชนขาดความร่วมมือร่วมใจ

ธร สุนทรยุทธ์ (2551, หน้า 387) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับระดับ ของผู้บริหารในองค์การ หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตการตัดสินใจจะกว้างมากขึ้น ซึ่งจะตัดสินใจในเป้าหมายขององค์การ การวางแผนระยะยาว ทิศทาง กลยุทธ์ระยะยาว ผู้บริหาร ระดับกลางจะมีขอบเขตการตัดสินใจ ที่ลดหลั่นลงมา เป็นการควบคุมการบริหาร วางแผน การปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบ จัดสรรทรัพยากร ประเมินผลการทำงาน สำหรับผู้บริหารระดับล่าง นั้นจะเป็นการตัดสินใจตั้งแต่การควบคุม การปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจงานที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป กำหนดไว้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตามเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 120) ได้แบ่งระดับผู้ปฏิบัติการและขอบเขต ของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานทั้งหมดขององค์การตัดสินใจ ในเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารระดับกลาง มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในขอบเขตปานกลางเป็นการ ตัดสินใจในขอบเขตที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น
3. ผู้บริหารระดับต้น จะรับผิดชอบและตัดสินใจในขอบเขตที่แคบเกี่ยวกับเรื่อง เหตุการณ์ประจำวันให้เกิดขึ้นเป็นปกติธรรมดา

สถาพร โอภาสานนท์ (2556, หน้า 5-7) ได้จำแนกระดับและขอบเขตของตัดสินใจ เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1. การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่ส่งผล กระทบในระยะยาว (Long-Term Impact) ผู้ตัดสินใจควรให้ความสำคัญด้านความถูกต้องและความ ครบถ้วนของข้อมูล เลือกใช้วิธีวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ก่อนทำการตัดสินใจ 2. การตัดสินใจระดับยุทธวิธี (Tactical Decision) รอบการตัดสินใจในระดับราย เดือนหรือรายไตรมาส (Monthly/Quarterly) และจะส่งผลกระทบในระยะกลาง (Medium-Term Impact) มีระดับความ ไม่แน่นอนของผลกระทบและสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง

การตัดสินใจในระดับยุทธวิธีจะมี ความยืดหยุ่นและสามารถทำการปรับเปลี่ยนได้ง่าย และ 3. การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (Operational Decision) มีรอบของการตัดสินใจถี่ในระดับรายวันหรือรายสัปดาห์ (Daily/weekly) เป็นการตัดสินใจ ที่ส่งผลกระทบเพียงระยะเวลานั้น ๆ (Short-term impact) เท่านั้น

การ์ต อนันต์ศรี (2551, หน้า 160-161) กล่าวว่า ขอบเขตของการตัดสินใจ บุคคลต่างๆ ที่เขาจะทำการตัดสินใจหรือไม่ทำนั้น จำเป็นต้องศึกษาองค์การตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร เลือกอย่างไร ทำไมจึงมีระบบการตัดสินใจ และใครเป็นผู้ตัดสินใจ มีขอบเขตแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษา ขอบข่าย บทบาท ภารกิจ ของกฎระเบียบให้ถี่ถ้วนมีเงื่อนไขตามบทบาท อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้

2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Flame Work) ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม กำหนดในฐานชุมชน และศึกษาแนวคิดความเชื่อของชุมชน ที่ถือสิ่งค่านิยมว่า ถ้าไม่เป็นเช่นนั้นแล้วการตัดสินใจเกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชน

จิร ชุมศิริ (2551, หน้า 387) กล่าวว่า ขอบเขตการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับระดับของ ผู้บริหารในองค์การ หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ย่อมตัดสินใจในขอบข่ายกว้างมากขึ้น ซึ่งจะตัดสินใจ ในเป้าหมายขององค์การ การวางแผนระยะยาว ทิศทาง กลยุทธ์ระยะยาว ผู้บริหารระดับกลางจะมีขอบเขตการตัดสินใจที่ค่อนข้างแคบ เป็นการวางแผนการบริหาร วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบ จัดสรรทรัพยากร ประเมินผลการทำงาน ผู้บริหารระดับล่างเป็นการตัดสินใจตั้งแต่ การควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้กิจกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นไปกำหนดไว้ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ระดับความสำคัญของการตัดสินใจมีผลโดยตรงต่อความครบถ้วนของข้อมูล และผลกระทบที่ตามมา จึงจำเป็นต้องจำแนกสถานการณ์ตั้งแต่ต้นว่าเรื่องใดต้องใช้ข้อมูลรอบด้าน เรื่องใดต้องตัดสินใจเร่งด่วน และเรื่องใดใช้ดุลยพินิจได้ก่อน ขอบเขตการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับระดับ ผู้บริหาร โดยระดับสูงจะตัดสินใจเรื่องเป้าหมายและกลยุทธ์ ระดับกลางดูแลงานและการบริหาร ส่วนระดับต้นเน้นการควบคุมงานประจำ นอกจากนี้ การตัดสินใจต้องพิจารณาทั้งกรอบกฎหมาย และกรอบทางสังคมเพื่อให้ได้รับการยอมรับและเกิดผลที่เหมาะสมต่อองค์การ

2.1.6 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกคนกำลังบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ที่จะขออย่างหนึ่งของ ผู้บริหารก็คือการสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง การที่องค์กรต้องเผชิญ ปัญหาจะอยู่ที่การเข้าใจองค์ประกอบและปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสำคัญ มีความจำเป็นเร่งด่วนเพียงใด

ที่จะได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไป กระบวนการตัดสินใจจะช่วยให้เรื่องที่สลับซับซ้อนในการตัดสินใจเป็น การบรรลุผล ได้รับความร่วมมือและการยอมรับ

วิทยุรย์ ต้นศรีมงคล (2542, หน้า 1 - 9) ได้กล่าวไว้ว่า AHP หรือ Analytic Hierarchy Process เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจในประเด็นของปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้นโดยการเลือกแนวทางแก้ไขการตัดสินใจตามธรรมชาติของมนุษย์ AHP แบ่งองค์ประกอบของ ปัญหาเหล่านั้นเป็นรูปธรรม และสามารถแบ่งออกเป็นปัญหา 7 หรือเรียกว่า กระบวนการลำดับ ขั้นตอนเหตุผล ที่ยอมรับกันทั่วโลก มีอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 ให้จำกัดความประเด็นปัญหา ต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของปัญหา อย่างถ่องแท้และสร้างสาระสำคัญ คล้ายอย่างเข้าใจปัญหาในโลกแห่งความจริงมีความซับซ้อน ที่คลี่คลายสมมุติฐานที่ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องอย่างพอใจทางเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจให้ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพราะว่า ทางเลือกนั้นอยู่ท่ามกลางตัวดำเนิน ชุดคัดค้านตัวของทางเลือกแต่ต่างกัน แต่ละคนก็มีระดับความ เพียงพอในเกณฑ์ที่ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจ จะเป็นตัวกำหนด มีความพร้อมใจจะเลือกทางไหน

ขั้นที่ 3 จินตนิยมนเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เพราะว่าแต่ละคนมีระดับ ความเพียงพอไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการจินตนิยมนเปรียบเทียบกลับบทบาทสำคัญของเกณฑ์ ที่สำคัญ

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือกเปรียบเทียบการประเมินแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการตัดสินใจ เวลา คือ ตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดทางเลือกการตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะไม่ใช้เวลา มากเกินไปในการเสาะหาทางเลือก

ขั้นที่ 5 วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจ แต่ละเกณฑ์ เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์คาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 6 เลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ ที่นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือก มาควบกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัย นำผลดูแบบรวมกัน ค่าที่นำมาสูงสุดควรจะได้รับค่าเลือก

จิ๋ว มธุรสภักขิต (2542, หน้า 20) ได้เสนอกรอบการตัดสินใจ โดยใช้หลักเหตุผล กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหา ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดปัญหา เมื่อเราพบปัญหาว่าอยู่ที่ไหนเราก็ต้องชัดเจนอยู่แล้ว แต่ถ้าพิจารณาให้ถ่องแท้จะพบว่า เรามักมีแต่เพียงอาการของปัญหา หรือพบแต่เพียงสาเหตุ ของปัญหานั้น เราจึงไม่อาจกำจัดประเด็นของปัญหาจริง ๆ ถ้าเราวิเคราะห์จนได้หลักตอบบนพื้นฐาน

ความเข้าใจปัญหาเพียงผิวเผิน เราไม่อาจแก้ที่ตัวปัญหาได้ ขั้นนี้เราจึงควรศึกษาให้วิเคราะห์ทบทวน การตัดสินใจ ระบุการให้ได้ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

2. การหาข้อเท็จจริง การตรวจประเมินปัญหาออกมาได้ชัดเจน ควรสำรวจตรวจสอบ เหตุการณ์ต่างๆรอบๆปัญหา พิจารณาเลือกสรรข้อมูลที่จำเป็น มีระบบการเก็บข้อมูลหลักฐาน การศึกษาข้อเท็จจริง อาจต้องพิจารณาข้อผิดพลาดไปที่ 1) ปัจจัยเรื่องเวลา 2) ปัจจัยเรื่องสถานที่ 3) ปัจจัยเรื่องวงล้อมของเหตุ

3. การชี้ปัญหาแท้จริงที่มีอยู่ เป็นขั้นตอนของการระบุออกมาให้ได้ว่าปัญหาจริง ๆ นั้นคืออะไรเป็นพื้นฐานที่เกิดจากการต้องทบทวนใหม่ ขั้นนี้มีการหาความแตกต่างระหว่างอาการ ที่มีประสพกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นการค้นหาลู่ทางสิ่งใดเป็นอุปสรรคของการที่จะไปถึง เป้าหมายนั่นคือปัญหา

4. หาวิธีแก้ปัญหามา ขั้นนี้เป็นขั้นของการกำหนดทางเลือกที่จะไปให้ถึงเป้าหมายหรือ สิ่งที่มีประสพทางเลือกการกำหนดไว้หลาย ๆ ทางโดยอาจศึกษาจากวิธีการของคนอื่นศึกษาไว้ จากการอ่านหนังสือ บทความ หรือจัดทำบุคลากรเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่ใช้การวิเคราะห์สมมติ และแล้วทำตามแผนการพิจารณาแก้ไขปัญหามา เกณฑ์ด้านเวลา งบประมาณ และอื่น ๆ

5. ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ไขในขั้นนี้ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการพิจารณาทางเลือก อย่างรอบคอบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นกรอบหรือข้อเลือกวิธีแก้ปัญหาก็ดีที่สุดจากหลาย ๆ วิธี อาจต้องสังเกตเห็นชัด ๆ ก็คือทางเลือกที่ต้องตัดสินใจนั้นอย่าละทิ้งให้คิดว่ามีทางไม่พึงใจอย่างนั้น ข้อพึงระวัง ก็คือมีเรื่องเวลา เราต้องตัดสินใจ ไม่มีอะไรจะทำให้รู้สึกมีความมั่นใจถ้าค่อยไตร่ตรอง ได้มากเท่ากับการตัดสินใจที่ไม่กล้าตัดสินใจ

6. กำหนดวิธีปฏิบัติ เป็นขั้นการกำหนดวิธีดำเนินงาน กำหนดการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบกำหนดวิธีประเมินผลงานและทำให้ง่าย ขั้นนี้ก็ถือเป็นการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน นั้นเอง อย่างไรก็ตามการตัดสินใจบางสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ผู้บริหารหรือโรงเรียนประถมศึกษาอาจ ต้องไม่ยึดเรื่องนโยบาย เพราะการตัดสินใจบางใด ๆ จะต้องอยู่ภายในกรอบของนโยบายของกลุ่ม โรงเรียน ของอำเภอ ของจังหวัด และของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เท่าใด และยอมรับกรอบแห่งนโยบายเสมอมา ทั้งนี้เพราะแต่ละคณะกรรมการปฏิบัติงานแนวทางนโยบาย จึงทำการปฏิบัติกันย่อมไม่ขัดคล้องกับแนวทางนโยบายประถมศึกษาได้

ธวัชชัย ตันติวงษ์ (2545, หน้า 274-280) ได้กล่าวไว้ว่า รายละเอียดขั้นตอนของการ ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้น คือ

1. การคาดคะเนอนาคต เป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจ ก่อนที่จะตัดสินใจใด ๆ ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์หลักการ ซึ่งจัดเกิดผลกระทบ ข้อมูลที่ต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับ ขีดการทบทวนการป้องกันสิ่งที่ต้องเจอจริงในอีกไม่นานข้างหน้า

2. การวิเคราะห์ปัญหา การต้องมีวิธีการวิเคราะห์ปัญหาให้เห็นชัดเจน ทำได้โดย

2.1 การวิเคราะห์สาเหตุจากงานที่คิดไปจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในอดีต เพื่อตรวจสอบถึงปัญหาสิ่งของเดิม เช่น สภาพเครื่องจักร สืบเหตุผล พฤติกรรมความชำนาญ

2.2 การวิเคราะห์เหตุการณ์จากวงจรปริณชิต การสำรวจสิ่งใดในพื้นที่ทำงานมาก่อนเวลา หรือคาดเหตุการณ์ต่างจากเดิมที่ทั่วไป

2.3 การใช้วิธีมีพิจารณาคนที่บอกเหตุการณ์สิ่งอื่นๆ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา หลังจากวิเคราะห์สาเหตุปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมทางออก กำหนดครบกัณฑ์ วางกรอบของปัญหาให้แตกแจง จะช่วยให้การตัดสินใจได้ง่าย สะดวกขึ้น

4. การเปรียบเทียบทางเลือกปัญหา การซึ่งน้ำหนักเปรียบเทียบทางเลือก ผู้บริหารจะต้องค้นหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้ครบถ้วน จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางเลือกเหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การรวบรวมตัดสินใจได้สำคัญ

5. การค้นหาข้อเท็จจริง เป็นรายละเอียดข้อมูลที่ผู้บริหารจะต้องค้นหาข้อมูลข้อเท็จจริงว่าทำให้สามารถตอบแทนแนวทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและสามารถตัดสินใจออกมาได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางเลือกโดยละเอียด หรือจัดทำการประเมินหรือวิเคราะห์ข้อจริงคือ โอกาส แผนใหม่ที่จะบรรลุเป้าหมายสำเร็จ ความพร้อมของงบประมาณ คน อุปกรณ์ วิธีการ โอกาสตัดสินใจเวลา เงินทุนสำรอง สภาพคล่อง ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความยากง่าย ผลกระทบ ที่มีต่องานด้านอื่น และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

7. การวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องคอยคิดไม่ว่านในการตัดสินใจ การเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด ข้อควรปฏิบัติ คือ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีการคาดหมาย พิจารณาว่าจะมีผลอะไรเกิดขึ้นตามมาในระหว่างการตัดสินใจและหลักการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องรู้คือ ทัศนคติ ความเต็มใจ ความสามารถอยู่ได้กับหลักบัญชา การปฏิบัติความซื่อสัตย์ใจ เคารพบ้านเพื่อนหรือแบบเพื่อน ชุมชน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพร้อมของผู้ปกครองในการสร้างระบบสื่อสารการควบคุมการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังให้การตัดสินใจดำเนินการไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดข้อขัดแย้ง ถ้าเป็นใหญ่กองลำน้ำไปอย่างสะดวกและต่อเนื่อง

ประสิทธิ์ หนูทุ่ง (2553) ได้กล่าวถึงในการตัดสินใจที่必须有กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตรงตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การตระหนักในปัญหาที่ต้องตัดสินใจ
2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
3. การเสนอทางเลือกที่จะตัดสินใจ

4. การเปรียบเทียบทางเลือกทางเลือกไหนดีที่สุด
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
6. การนำทางเลือกไปตัดสินใจ
7. การติดตามผลหลังที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว

บลู และสกอต (Blau and Scott, 1962, pp. 250 - 251) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการพิจารณาไตร่ตรอง โดยใช้เหตุผลในขณะที่เกิดปัญหาให้ตัดสินใจ มีการวิเคราะห์แยกแยะ กำหนดความรอบของเขตของปัญหาให้แตกกระจายลง สร้างเกณฑ์การตัดสินใจตัดสินใจที่มีความสอดคล้องและเหมาะสม

Herbert A. Simon (1975, pp. 56-57) ได้ระบุว่าบุคคลมีข้อจำกัดบางอย่างที่ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจโดยใช้ เหตุผลได้ทั้งหมด ซึ่งข้อจำกัดที่ว่านี้เกี่ยวข้องกับการประมวลผลและความพยายามในการเรียกข้อมูลที่มีอยู่เดิมมาใช้เพื่อการตัดสินใจ เรียกว่า “ข้อจำกัดของควมมีเหตุผล” หรือ “หลักควมมีเหตุผล ภายใต้ขอบเขตจำกัด”(Bounded rationality) หมายถึงข้อจำกัดด้านความสามารถทางสติปัญญา ของบุคคล ร่วมกับปัจจัยภายนอกที่กีดกันไม่ให้บุคคลนั้นตัดสินใจโดยใช้ควมมีเหตุผลได้ทั้งหมด เพราะในโลกแห่งความเป็นจริง ผู้นำองค์กรไม่ได้มีเวลาหรือทรัพยากรมากพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ ในระดับที่เรียกว่าดีที่สุดได้ ในทางกลับกันผู้นำมักเลือกแนวทางที่สามารถตอบสนองต่อผลประโยชน์ ขององค์กรในระดับที่ยอมรับได้แทน ถ้าผู้นำรู้สึกว่าการเลือกที่เลือกนั้นตอบโจทย์ในระดับที่ยอมรับ ได้ ซึ่งอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด แต่อย่างน้อยทางเลือกนั้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ องค์กร เพราะผู้นำทราบดีว่าการได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ยากและ ต้องใช้เวลานานมาก ดังนั้นผู้นำอาจใช้ข้อมูลที่มีเพียงบางส่วนมาใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการในการตัดสินใจของผู้นำที่ทำให้เกิด “ข้อจำกัดของควมมีเหตุผล” ประกอบด้วย

1) การรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) ผู้นำที่ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยส่วนใหญ่ ไม่ได้ใช้เพียงแค่เทคนิคการคิดวิเคราะห์หรือวิธีการที่เป็นแบบแผนในการตัดสินใจเท่านั้น แต่ผู้นำยังใช้ ลางสังหรณ์และสัญชาตญาณของตนในการตัดสินใจอีกด้วย การรู้โดยสัญชาตญาณของผู้นำองค์กร เป็นวิธีการที่นำไปสู่ข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจโดยไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการที่เป็น เหตุเป็นผล เนื่องจากการรู้โดยสัญชาตญาณส่วนมากตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์และความรู้สึก ของผู้นำเป็นหลัก ประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ภายในตนของผู้บริหารที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ยุ่ยากและซับซ้อนให้กับองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่มากเท่าที่ควรหรือเป็น สถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงการรู้โดยสัญชาตญาณของผู้นำองค์กร เช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่อยู่ในสภาวะชะลอตัวเนื่องจากทางสถาบันการเงินที่ระมัดระวังในการ ปล่อกู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มธุรกิจ

อสังหาริมทรัพย์ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องของยอดที่อยู่อาศัย ค้างสต็อก คือสร้างเสร็จแล้วแต่ยังโอนหรือขายไม่ได้ รวมถึงการต้องการเทียมของผู้บริโภคที่ซื้อที่อยู่อาศัยไว้เพื่อการเก็งกำไรหรือปล่อยเช่า แต่ไม่สามารถขายหรือปล่อยเช่าได้ ในมุมที่ขัดแย้งอีกมุมหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างอสังหาริมทรัพย์เป็นจำนวนมากหลายแห่งที่เปิดขายและมีลูกค้าไปรอคิวจอง เป็นจำนวนมากและขายหมดภายในเวลาอันรวดเร็ว ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหาคำอธิบายได้ยาก แต่นัก ธุรกิจหรือผู้นำองค์กรที่ผ่านประสบการณ์วิกฤตต้มยำกุ้ง เมื่อปี 2540 อาจรับรู้โดยสัญชาตญาณได้ว่า สถานการณ์แบบนี้ต้องระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นกว่าเดิม หรืออีกหนึ่งตัวอย่างของคุณโชค บูลกุล ผู้บริหารกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยที่ได้ระบุปรัชญาการบริหารอย่างชัดเจนว่า “ผู้บริหารต้องมีไหวพริบและสัญชาตญาณที่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้ถูกต้องกว่าผู้อื่นหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริง มากที่สุด พร้อมทั้งยังต้องมีไหวพริบในการมองเห็นโอกาส และสามารถวิเคราะห์จากเหตุไม่ใช่จากผล พร้อมมีความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของการตัดสินใจของตน เพราะฉะนั้นคนที่จะฝ่าอุปสรรคไปได้นั้นจะต้องรู้ว่าทำอะไร ไม่ใช่แค่เพียงว่าจะทำอะไร” สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการใช้สัญชาตญาณ ในการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างชัดเจน

2) บุคลิกภาพและความฉลาดทางสติปัญญา (Personality and cognitive intelligence) บุคลิกภาพและความฉลาดทางสติปัญญาของผู้นำส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจเพื่อหาทาง เลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคลิกภาพที่ส่งผลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความกล้าเสี่ยง ถ้าผู้นำที่มีความอนุรักษ์นิยมสูงมีแนวโน้มที่จะระมัดระวังในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา และพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบชอบ ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionism) ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจ เนื่องจาก ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบนี้พยายามหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดและสมบูรณ์แบบมากที่สุด ทำให้ในบางครั้งไม่สามารถตัดสินใจได้หรือลังเลที่จะตัดสินใจ เนื่องจากมองว่าข้อมูลหรือตัวเลือกที่มี อยู่ยังดีไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ นักวิชาการยังระบุด้วยว่าผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาดหรือ มีการศึกษาที่ดีมีแนวโน้มที่จะระบุถึงปัญหาและตัดสินใจได้ดีกว่าผู้นำที่มีสติปัญญาหรือการศึกษาไม่สูง มากนัก ในความเป็นจริงถึงแม้ว่าจะพบหลักฐานหรือข้อยืนยันความเชื่อนี้หลายๆกรณี แต่ความเป็น จริง ผู้นำที่มีสติปัญญาสูงบางคนอาจยึดติดกับการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือกมาก เกินความจำเป็น ส่งผลให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างอย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ได้ อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาว่าสติปัญญาของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจ การที่ผู้นำ จะสามารถใช้ความฉลาดทางสติปัญญาของตนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุดต้องได้รับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barnes และ Hollenbeck (2009) ที่พบว่า ผู้นำที่ทำงานดึกดื่นและไม่ได้รับการพักผ่อนที่มากเพียงพอมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจไม่ดีในการแก้ปัญหา และตัดสินใจไม่ถูกต้อง ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ

3) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจัดการความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและเข้าใจถึงความรู้สึกที่จะนำไป สื่อสารและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลเป็นอย่าง มากต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่สามารถควบคุมความโกรธของตนได้ มีแนวโน้ม ที่จะตัดสินใจที่นำไปสู่ความคับแค้น ความเป็นปรปักษ์ และความอาฆาตของ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ คู่แข่งทางธุรกิจได้ เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นทักษะสำคัญต่อความ เข้าใจและสร้าง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้นถ้าผู้นำไม่สามารถทำความเข้าใจผู้อื่นได้อย่าง เพียงพอ ผู้นำก็มี แนวโน้มที่จะตัดสินใจผิดพลาด งานวิจัยของ Yip และ Ct ยืนยันความเชื่อนี้ หลังจาก ที่ทำการทดลอง แล้วพบว่าความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองช่วยให้บุคคลนั้นๆ ตัดสินใจได้ ดีขึ้น นอกจากนี้ อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจแล้ว ผู้นำอาจได้รับอิทธิพล จากความทรงจำ ต่อเหตุการณ์หรือการกระทำในอดีตที่เชื่อมโยงกับอารมณ์ของผู้นำ ที่เรียกว่า “Emotional Tagging” โดยเมื่อผู้นำต้องตัดสินใจ สมอของผู้นำจะเรียกความทรงจำของสถานการณ์ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ คล้ายคลึงกับเหตุการณ์ปัจจุบันและประเมินอารมณ์หรือความรู้สึกที่ยึดติดกับ สถานการณ์นั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้นำผิดพลาดได้ โดยทั่วไปการยึดหลักทางอารมณ์ของผู้นำมีด้วยกัน 4 ประเภท ประกอบด้วย ประสบการณ์ทางอารมณ์ที่เข้มข้นของผู้นำ การตัดสินใจที่ได้ดำเนินการมา ก่อนหน้านี้ ของผู้นำ ความสนใจส่วนตัวของผู้นำ และการผูกติดของผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีความ ทรงจำในวัย เยาว์จากการที่พ่อแม่ของตนถูกเลิกจ้าง อันเนื่องมาจากการที่บริษัทนำเอาเครื่องจักรและ คอมพิวเตอร์เข้ามาใช้แทนแรงงาน มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธหรือต่อต้านการนำเอาปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือหุ่นยนต์ เข้ามาใช้ในองค์กร เนื่องจากเชื่อมโยงความรู้สึกของตนเองกับอดีตว่าการนำเอาสิ่ง เหล่านี้มาใช้จะทำให้พนักงานหลายคนต้องตกงาน ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะนี้อาจส่งผลเสีย ต่อความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กรได้ในอนาคต จะเห็นได้ว่าการยึดติดทางอารมณ์ ส่งผลให้ผู้นำ ตัดสินใจผิดพลาดได้ โดยสรุปอารมณ์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามอารมณ์เปรียบเสมือนดาบสอง คมที่สามารถทำให้ผู้นำตัดสินใจที่ดีเยี่ยมหรือผิดพลาดได้ ขึ้นอยู่กับการผูกติดทางอารมณ์ของผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญอีกประการต่อการตัดสินใจ ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ

4) คุณภาพและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล (Quality and accessibility of information) ผู้นำจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและคุณภาพ ของข้อมูลที่ได้รับเพื่อการตัดสินใจ โดยทั่วไปองค์การสามารถได้มาซึ่งข้อมูลจาก 2 ทาง ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดย อาจมีการตั้งศูนย์รวบรวมข้อมูล เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ พร้อมทั้ง ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล เหล่านั้นก่อนส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้นำองค์กรเพื่อทำการชั่งน้ำหนัก

และตัดสินใจในตอนท้าย หรือการซื้อข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่บริการการรวบรวมข้อมูลให้กับองค์กรและขาย ข้อมูลเหล่านั้นไว้ในราคาที่ตกลงกัน องค์กรที่มีงบประมาณเพียงพออาจใช้ทั้งสองแนวทางในการ ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีงบประมาณจำกัดอาจไม่สามารถได้รับข้อมูลที่ดี เพียงพอพอซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ นอกจากนี้ผู้นำบางคนอาจมีลักษณะนิสัยของการยึดติดข้อมูลแรกที่ได้รับและปฏิเสธข้อมูลอื่นๆ ที่ได้มาในภายหลังที่เรียกว่า "Achoring" ซึ่งถ้าข้อมูลแรกที่ถูกนำได้รับมาเป็นข้อมูลที่ไม่ทันสมัยหรือไม่ถูกต้อง อาจส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจผิดพลาด และสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ ตัวอย่างเช่น การเข้าซื้อกิจการบริษัทโนเกียของบริษัทไมโคร ซอร์ฟ เป็นหนึ่งในการตัดสินใจที่ผิดพลาดทางธุรกิจที่สำคัญ เนื่องจากข้อมูลในอดีตชี้ให้เห็นว่าบริษัท ด้านเทคโนโลยีในซิลิคอนวัลเลย์ที่สามารถทำกำไรจากฮาร์ดแวร์ได้นั้นมีเพียงแค่บริษัทแอปเปิ้ล เท่านั้น และเมื่อส่วนแบ่งทางการตลาดของโนเกียถูกไอโฟนและซัมซุงบีบจนลดลงต่อเนื่อง การประสบ ความสำเร็จในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ของไมโครซอฟท์จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้อย่างยาก ประกอบกับทาง บริษัทโนเกียก็ยึดมั่นในระบบปฏิบัติการ "Symbian" ของตนมากจนไม่เปิดรับข้อมูลอื่นๆ ที่จะนำมา พัฒนาระบบของตนให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

5) การพิจารณาประเด็นทางการเมือง (Political consideration) ในโลกแห่งความเป็นจริง การตัดสินใจของผู้นำองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาประเด็นทางการเมือง อาทิความนิยมเอียงหรือชื่นชอบบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ความเป็นพรรคพวก หรือแม้แต่ความต้องการของผู้นำที่ จะทำให้ตนเองได้รับความชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในประเทศไทย ที่ผู้นำบริษัทตัดสินใจให้เงินสนับสนุนพรรคการเมืองบางพรรคที่มีโอกาสจัดตั้ง รัฐบาล เพราะมองเห็นโอกาสหรือผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ในขณะที่บางบริษัทอาจยินดีที่จะจ่าย ให้ทุกพรรคเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเองไว้ในระยะยาว ไม่ว่าพรรคการเมืองใดจะได้เป็นรัฐบาลก็ตาม หรือในองค์กรธุรกิจบางแห่งการเลือกสิ่งสินค้ากับบริษัทคู่ค้าที่ทำธุรกิจมาด้วยกันอย่างยาวนาน เพียงเพราะมองเห็นถึงประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้รับต่อไปในอนาคต ถึงแม้ว่าสินค้าของบริษัทนั้นอาจสู้ บริษัทรายอื่นไม่ได้ก็ตาม เช่น การให้เครดิตในการชำระค่าสินค้าที่นานกว่าบริษัทคู่แข่ง การให้การ สนับสนุนทั้งของรางวัลและเงินสดในช่วงเทศกาลสำคัญหรืองานประจำปีของบริษัท เป็นต้น

6) ระดับของความแน่นอน (Degree of certainty) ในส่วนของแนวคิดพื้นฐานของการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่สถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญหน้ามีระดับของความแน่นอนสูง ผู้นำจะมีความมั่นใจในการตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น เพราะเปรียบเสมือนผู้นำอยู่ในพื้นที่ที่สว่างที่สามารถมองเห็นทุกอย่างกระจ่างชัด ทำให้โอกาสในการตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยหรือไม่ผิดพลาดเลย ในทางกลับกันถ้าผู้นำอยู่ในสถานการณ์ที่มีระดับความไม่แน่นอนสูงหรือมีความเสี่ยง โอกาสที่ผู้นำจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือแม่นยำก็เป็นไปได้ยาก ตัวอย่างเช่น ธุรกิจทีวีดิจิตอล เป็นคำอธิบายที่

ชัดเจนต่อระดับความแน่นอนในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ประกอบการที่เข้าประมูลทีวีดิจิทัลต่างเชื่อมั่นว่าธุรกิจนี้จะนำมาซึ่งการขยายตัวและการแข่งขันในธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่นำไปสู่การสร้างรายได้จำนวนมากมหาศาล แต่หลังจากที่ได้ดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2557 บริษัทที่ลงทุนในการทำธุรกิจทีวีดิจิทัลส่วนใหญ่ประสบกับภาวะขาดทุน เนื่องจากไม่คาดคิดว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคจะรวดเร็วอย่างที่คาดการณ์ไว้ ที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมารับชมรายการต่างๆ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เงินค่าโฆษณาไม่ขยายตัวตามที่คาดการณ์ไว้ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นนี้แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีมากกว่าที่ผู้ประกอบการทั้งหลายได้คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้บริษัทต่างๆ ขาดทุนเป็นจำนวนเงินมหาศาล

7) วิกฤตการณ์และความขัดแย้ง (Crisis and conflict) ผู้นำที่มีประสบการณ์ไม่มากนักในการตัดสินใจในสภาวะวิกฤต อาจเกิดความตื่นตระหนกและตกใจจนทำให้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับ อารมณ์มากกว่าการใช้เหตุผล เนื่องจากผู้นำได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ต้อง อาศัยการตัดสินใจอย่างฉับพลัน ทำให้ผู้นำอาจมองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นไม่รอบคอบเพียงพอและใช้ดุลพินิจที่ไม่ดีพอซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด อย่างไรก็ตามมีผู้นำบางกลุ่มที่มองว่าวิกฤตการณ์และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถที่กระตุ้นให้ผู้นำตัดสินใจแก้ปัญหาในระดับที่ดี ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังที่ Vinod Khosla หนึ่งในผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัท Sun Microsystems เคยกล่าวไว้ว่า "ยิ่งปัญหาใหญ่เท่าไร โอกาสยิ่งมากขึ้นเท่านั้น" (Any big problem is a big opportunity) วิธีการที่ช่วยให้ผู้นำรับมือกับปัญหาและสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ วิกฤตการณ์และความขัดแย้ง คือการคาดการณ์ความเป็นไปได้ของวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผล กระทบต่อองค์กร และกำหนดแนวทางหรือแผนในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อผู้นำเผชิญกับสถานการณ์จริงจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของตนเองมากยิ่งขึ้นและเพิ่ม ความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจได้มากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามอาจเป็นเรื่องยากสำหรับผู้นำในการ คาดการณ์อนาคตข้างหน้า แต่การทำเช่นนี้ก็ช่วยฝึกสมองของผู้นำในการจินตนาการถึงความเป็นไปได้ ที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น เช่น ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ผู้บริโภคไม่สบายจากการรับประทานอาหาร สำเร็จรูปของบริษัทเข้าไป และเรื่องราวถูกเผยแพร่ไปยังสื่อต่างๆ ผู้นำจะดำเนินการอย่างไร

8) ค่านิยมของผู้นำที่มีต่อการตัดสินใจ (Value of decision maker) การตัดสินใจของผู้นำ ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็นขึ้นอยู่กับค่านิยมที่ผู้นำมีต่อประเด็นนั้น เช่น ผู้นำบางคนมองเรื่องของ ผลประโยชน์หรือสวัสดิการของพนักงานสำคัญน้อยกว่าการที่พนักงานได้ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างหนัก โดยผู้นำบางคนอาจกล่าวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่า "อย่าถามว่า องค์กรให้อะไรกับพวกคุณ แต่จงถามว่าพวกคุณให้อะไรกับองค์กร" ซึ่งคำกล่าวในลักษณะนี้อาจไม่ถูกต้องเท่าไรนักในโลกยุคปัจจุบันที่หลายองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในหรือพนักงานของตนเองก่อน

เพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดี พวกเขาจะแสดงความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและนำเสนอสิ่งที่ดีให้แก่ลูกค้าในที่สุด นอกจากการที่ผู้นำบางคนมีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมหรือไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (ในความเป็นจริงบุคคลในลักษณะนี้ไม่ควรถูกมองในฐานะผู้นำ) แสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่าต่อสิ่งที่องค์กรเคยทำได้ดีและประสบความสำเร็จในอดีต ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรของตน ตัวอย่างเช่น บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง General Electric (GE) ภายใต้ของผู้นำองค์กรที่ชื่อ Jeff Immelt ตื่นตัวและมองเห็นว่าบริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจในลักษณะเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องเน้นในเรื่องของการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้บริษัทได้ดำเนินการก่อตั้ง ส่วน งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาซอฟต์แวร์ถึงแม้จะไม่ประสบความสำเร็จในตอนต้น แต่มันก็นำไปสู่การตัดสินใจในการก่อตั้งบริษัทย่อยที่ชื่อว่า GE Venture ที่เน้นการลงทุนในบริษัท Start up ด้าน ซอฟต์แวร์ เป็นหลัก

9) การผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination) ผู้นำที่ตัดสินใจได้ไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพ อาจเป็นเพราะชอบผัดวันประกันพรุ่ง เนื่องจากการผัดวันประกันพรุ่งส่งผลให้ไม่มีการตัดสินใจและไม่ มีการลงมือดำเนินการใดๆ ต่อปัญหาและโอกาสที่องค์กรเผชิญอยู่ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายต่อ องค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องพยายามจัดนิสัยการผัดวันประกันพรุ่งและ ต้องทำการตัดสินใจเพื่อมิ ให้การเกิดความเสียหาย อย่างไรก็ตามถึงแม้การผัดวันประกันพรุ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบ ต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ แต่ในบางครั้งการตัดสินใจที่รวดเร็วโดยไม่พิจารณาให้รอบคอบหรือถี่ถ้วนก็ไม่ได้เป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเสมอไป ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสมดุลระหว่างการตัดสินใจที่ รวดเร็วกับการใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจออกไปที่ไม่ใช่การผัดวันประกันพรุ่ง แต่เป็นการตัดสินใจที่ จะเลื่อนเวลาในการตัดสินใจออกไปเพราะมองเห็นโอกาสหรือปัญหาเกิดขึ้นถ้ารีบเร่งในการตัดสินใจซึ่งการที่ผู้นำจะสามารถดำเนินการในลักษณะนี้ได้ ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์และ การฝึกฝนเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

10) รูปแบบการตัดสินใจ (Decision-making styles) ปัจจัยทั้งหลายที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพ การตัดสินใจนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่เชื่อในสัญชาตญาณ ของตนเป็นอย่างมากมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยไม่สนใจเรื่องของการได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อ การตัดสินใจ ในขณะที่ผู้นำที่ชอบผัดวันประกันพรุ่งชอบที่จะรวบรวมข้อมูลที่มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมถึงการขอคำปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากก่อนที่จะตัดสินใจ Brousseau และคณะ จากสถาบัน Decision Dynamics ได้ทำการศึกษารูปแบบการตัดสินใจของ ผู้บริหารจำนวน 120,000 คน โดยสรุปว่า รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อมูลถูกใช้อย่างไร และทางเลือกถูกพัฒนาอย่างไร ทำให้สามารถกำหนดรูปแบบการ ตัดสินใจของผู้นำที่แตกต่างกันได้ทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่

รูปแบบการตัดสินใจแบบกล้าตัดสินใจ (Decisive decision-making style) ผู้นำที่ยึดรูปแบบนี้ให้คุณค่าแก่เรื่องของการลงมือปฏิบัติ ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และความสม่ำเสมอ รูปแบบการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น (Flexible decision-making style) ผู้นำที่ยึดรูปแบบการตัดสินใจนี้ให้ความสนใจในเรื่องของความรวดเร็ว เช่นเดียวกับรูปแบบแรก แต่เน้นเรื่องความสามารถในการปรับตัว โดยผู้นำจะรวบรวมข้อมูลให้ได้เพียงพอเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้อย่างทันทีเมื่อมีความจำเป็น รูปแบบ การตัดสินใจแบบลำดับชั้น (Hierarchical decision-making style) ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นจำนวนมากและมุ่งหาคำตอบจากบุคคลอื่นเพื่อการตัดสินใจ และรูปแบบ การตัดสินใจแบบบูรณาการ (Integrative decision-making style) ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้ ไม่ได้ยึดทางออกของการแก้ปัญหาหรือแนวทางการตัดสินใจที่ดีที่สุดเพียงแค่แนวทางเดียว โดยผู้นำ พยายามหาข้อมูลจากหลากหลายแหล่งและกำหนดแนวทางเพื่อการตัดสินใจที่หลากหลายรูปแบบ การตัดสินใจทั้งหมดส่งผลกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ การรับรู้และ ประสบการณ์ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจ เนื่องจากไม่มีรูปแบบใดเป็นรูปแบบที่ดี ที่สุด ดังนั้นผู้นำจึงต้องระมัดระวังในการเลือกรูปแบบการตัดสินใจของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจัยทั้ง 10 ประการนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจที่ กำหนดคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้อย่างชัดเจน และพยายามจัดการปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดของตน และพิจารณาว่าปัจจัย เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อขั้นตอนใดของกระบวนการของการตัดสินใจที่เน้นการใช้เหตุผลได้บ้าง

สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่หลากหลายและคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันความบกพร่องและลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และงบประมาณ การตัดสินใจที่เป็นระบบจะช่วยเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความราบรื่น สะดวกรวดเร็ว และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคมโดยรวม

2.1.6 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องทำงานด้วยการรับผิดชอบ โดยผ่านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติการระดับต่าง ๆ ในองค์กร ความสำเร็จในการบริหารงานขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและพอใจในการทำงาน ดังนั้นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัย เพื่อให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ นับถึงการหลายนายได้กล่าวถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารได้ดังต่อไปนี้ คือ

วิทย์ จินนาช (2523, หน้า 119-129) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบของแบบอย่าง (Style) ในการตัดสินใจของผู้จัดการในองค์กรธุรกิจ ตามแนวนั้มถอดโดย ลิเคิร์ท (Likert, 1961, p. 169) ในลักษณะของตัวแปรทางด้านองค์กร (Organizational Variables) โดยนำไปแบ่งเป็น 4 ระบบด้วยกัน คือ

1. ระบบที่ 1 เป็นเรื่องการใช้คำสั่งงานจนทำให้อยู่ของผู้จัดการในการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจด้วย
2. ระบบที่ 2 เป็นระบบที่ผู้จัดการได้ให้ความเป็นอิสระให้กับฝ่ายอื่น แต่หากมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดภายในองค์กรและการตามแบบทางตรง ๆ แต่ขาดการตัดสินใจที่ชัดเจน ที่มั่นคงอยู่ ที่ผู้จัดการเองเป็นการใช้อย่างทั่วถ้วน
3. ระบบที่ 3 เป็นการมีส่วนร่วมของผู้จัดการให้มีความสามารถเพื่อปรับงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะมีการตัดสินใจใด ๆ อย่างไรก็ดีสำหรับตำแหน่งผู้มีอิทธิพลที่จะเป็นผู้จัดการเองแต่ไม่ให้เกิดในการสอบถามเรื่องข้อมูลต่าง ๆ ข้อคิดเห็น ระบบนี้เรียกระบบปฏิบัติการ
4. ระบบที่ 4 ของลิเคิร์ท (Likert) เป็นลักษณะแบบเหมาะสมของที่ผู้จัดการได้คิดให้หรือยอมให้ถือมีโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีงานมีส่วนร่วม

ปฏิพล ตั้งจักรวานนท์ และนิภารัตน์ นามะศิริญาณต์ (2549, หน้า 64-65) กล่าวว่าผู้บริหารในการดำเนินการตัดสินใจ มีองค์ประกอบหลักของกระบวนการที่มีปัญหาและตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ การค้นหา (Searching) ทางเลือกที่เป็นไปได้ และการประเมิน (Evaluating) ทางเลือกทั้งหมด เพื่อพิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสถานการณ์มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างรวดเร็วมากเพียงใด การมองหาและการเลือกทางเลือกก็ยิ่งมีความท้าทายมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, หน้า 10-11) กล่าวว่าผู้บริหารมักจะได้รับมอบอำนาจหรือแบ่งงานและอำนาจในการบริหารจัดการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียน พบว่า 4 รูปแบบ คือ

1. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยผู้บริหารมีบทบาทหลัก (Administrative Control) เป็นการบริหารที่มีการตัดสินใจที่โรงเรียน แต่ผู้ที่มีบทบาทหลักในการตัดสินใจ คือผู้บริหาร ก่อนที่จะตัดสินใจอาจจะมีการปรึกษาหารือคณะครู หรือผู้ปกครองก่อนก็ได้
2. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยครูมีบทบาทหลัก (Professional Control) หมายความว่า การตัดสินใจงานสำคัญในการบริหารโรงเรียนแทนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจคนเดียวเหมือนแบบแรก จะใช้วิธีนำเข้าไปประชุมให้สภาการตัดสินใจร่วมของทุกภาคส่วน เช่น ครู คณะกรรมการสถานศึกษา

3. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control) รูปแบบการบริหารคล้ายกับแบบครูมีบทบาทหลัก โดยเปลี่ยนมาเป็นผู้ปกครองนักเรียนหรือบุคคลในชุมชนก็ได้

4. การบริหารแบบฐานโรงเรียนแบบผสมผสาน (Hybrid Model) เกิดขึ้นจากการผสมผสานรูปแบบการบริหารแบบต่าง ๆ ที่เน้นผู้เดียวที่ต้องตัดสินใจ บางเรื่องผู้บริหารตัดสินใจเอง บางเรื่องปรึกษาหารืออาจารย์ หรือคณะกรรมการสถานศึกษา บางเรื่องต้องประชาพิจารณ์ บางเรื่องทำหลายรูปแบบ

ธีร สุขารมณ (2551, หน้า 401-402) ได้เสนอผลการศึกษาของฮอย และทาร์เตอร์ (Hoy and Tarter) โครงสร้างการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร 2 แบบคือ

1. แบ่งออกเป็นช้อยกเว้น ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แล้วมักให้กลุ่มตัดสินใจ สมาชิกมีส่วนร่วมเทียบกันในการทำให้มีการตัดสินใจและประเมินผล แต่จะต้องมีแสดงความคิดเห็น
2. การตัดสินใจโดยให้ผู้อื่น ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ร่วมการปรึกษาหารือให้ผู้อื่นมีบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ฉันทิม บุตรสาทิศ (2542, หน้า 16-20) ได้ให้ทรรศนะว่าพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร มีอยู่ 6 แบบ ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลายทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีบัญชาการเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นเมื่อทำเช่นนี้ หรือไม่ถ้ามีลำดับการสั่งให้บัญชาอยู่การมีความรู้สึกว่าการตัดสินใจของกลุ่มยังคงรู้สึกทำให้ผู้บังคับบัญชาปลดการตัดสินใจ
2. ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องจากความคิดเห็นที่ไม่เปลี่ยนการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไรและมีการตัดสินใจอย่างไร หลังจากได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบแล้ว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะมีช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจบทบาทของผู้บริหารต้องการจะอย่างไร
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วมองความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจแต่การพิจารณาผลการตัดสินใจต้องอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารให้ตัดสินใจไปก่อนแล้ว แต่ต้องคำนึงอย่างจริงจังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น

4. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วจะบอกกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องการความคิดเห็นว่าจะตัดสินใจอย่างไร การตัดสินใจแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่สามารถเสนอความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าให้แสดงความคิดเห็น และเสนอข้อมูลตลอดจนการเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา นั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำมาพิจารณาและตัดสินใจ

5. ผู้บริหารซึ่งร้องถามแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อกำหนดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจ

6. ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างที่สุด โดยให้มีทางตัดสินใจในที่ทำงานเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง บทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร โดยพฤติกรรมการตัดสินใจส่งผลโดยตรงต่อความร่วมมือ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจมีหลากหลาย ตั้งแต่การสั่งการโดยตรง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ไปจนถึงการมอบอำนาจให้ตัดสินใจอย่างอิสระ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารยังเกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหา การพิจารณาทางเลือก และการประเมินเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารในโรงเรียนและองค์กรต่าง ๆ ยังสะท้อนระดับอำนาจและการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร

2.1.7 ทฤษฎีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ทฤษฎีการตัดสินใจของโรว์และแมสัน (Rowe and Mason)

การกำหนดแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโน้มเอียงทางคุณค่าและค่านิยมของบุคคลสู่การสร้างรูปแบบการตัดสินใจใน 4 ลักษณะที่เรียกว่า "รูปแบบความซับซ้อนในการทำความเข้าใจ" (Cognitive complexity model) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Rowe และ Mason ซึ่งโมเดลนี้พยายามกำหนดลักษณะและวิธีการที่บุคคลหรือผู้นำใช้ในการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ ความซับซ้อนทางความคิด (Cognitive complexity) และความอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance for ambiguity) ทำให้แบ่งรูปแบบการตัดสินใจได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1) รูปแบบสั่งการ (Directive style) ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่ชัดเจนต่ำและความซับซ้อนทางความคิดต่ำ จุดมุ่งเน้นของผู้นำให้น้ำหนักกับเรื่องของการปฏิบัติงาน

เป็นสำคัญ ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจในลักษณะนี้เป็นคนที่มีความเข้มงวด เด็ดขาด ไม่สนใจความรู้สึก ของบุคคลอื่น และมีความปรารถนาในอำนาจและการควบคุมบุคคลอื่น ผู้นำที่มีการตัดสินใจแบบนี้ ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่อยู่ในระดับยอมรับได้ดีเพียงพอ เนื่องจากมี ข้อมูลที่จำกัดและทางเลือกไม่มากนัก

2) รูปแบบวิเคราะห์ (Analytic style) ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่ชัดเจน สูง จุดมุ่งเน้นของผู้นำอยู่ที่เรื่องของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล ผู้นำที่ใช้การ ตัดสินใจรูปแบบนี้เป็นบุคคลที่มีสติปัญญาสูง มีความต้องการในการควบคุมบุคคลอื่น และต้องการ ได้มาซึ่งอำนาจหรือตำแหน่งและเป็นคนหัวรั้น ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้ พยายามที่จะค้นหา ข้อมูลเพิ่มมากขึ้นและตรวจสอบจากหลากหลายทางเลือกก่อนตัดสินใจ ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจ แบบนี้มีความสามารถในการรับมือกับความซับซ้อนและสถานการณ์ใหม่ได้โดยวิเคราะห์และเปิดเผย ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การบรรลุทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และสามารถที่จะ คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะ เกิดขึ้นได้ด้วย

3) รูปแบบความคิดรวบยอด (Conceptual style) ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่ชัดเจนสูงและความซับซ้อนทางสติปัญญาสูง จุดมุ่งเน้นของผู้นำให้ความสำคัญเกี่ยวกับคน และสังคมของตน ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้มีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อ ค้นหาคำตอบของปัญหา ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้มีความสามารถในการทำความเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนได้ นอกจากนี้ยังช่วยแนะแนวทางให้ผู้นำค้นหาข้อมูลและ ตรวจสอบข้อมูลจากหลากหลายทางเลือก ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจในลักษณะนี้เป็นผู้นำที่มุ่งเน้น พลังงานเป็นสำคัญ โดยพยายามสร้างสัมพันธ์ภาพที่จริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน ผู้นำลักษณะนี้ไม่ได้มุ่ง ในการได้มาซึ่งอำนาจหรือการควบคุมเหนือบุคคลอื่น ในทางตรงข้ามกันผู้นำอยากแบ่งปันหรือมอบ อำนาจให้แก่สมาชิกในทีมหรือองค์กรมากกว่า นอกจากนี้ผู้นำลักษณะนี้จะนึกถึงบุคคลอื่น มีความ ยืดหยุ่นและมีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่มีความคิดสูง และให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณค่าและจริยธรรม เป็นอย่างมาก

4) รูปแบบพฤติกรรม (Behavioral style) รูปแบบนี้ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทน ต่อความไม่แน่นอนต่ำและความซับซ้อนทางสติปัญญาต่ำ จุดมุ่งเน้นของการตัดสินใจแบบนี้ อยู่ที่บุคลากร และสังคมหรือองค์กรเป็นสำคัญ ผู้นำที่ใช้รูปแบบนี้เป็นบุคคลที่ให้การสนับสนุนสมาชิก ในองค์กร และมีความเป็นมิตรกับทุกคน ผู้นำมีการเปิดรับการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในทีมและ องค์กร และให้ความสนใจต่อบุคคลอื่นๆ เปิดรับต่อข้อเสนอแนะและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำที่ใช้ รูปแบบนี้ต้องการให้คนรายล้อมและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจ รูปแบบนี้ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการตัดสินใจ

นอกเหนือจากรูปแบบการตัดสินใจ 4 แบบที่พัฒนาโดย Rowe และ Mason ที่อาจมี ข้อจำกัดในการอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในโลกยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่ต่อยอดจากงานของ Rowe และ คณะที่สามารถจำแนกให้เห็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งรูปแบบ การตัดสินใจของผู้นำได้เป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการ (Unilateral or directive decision-making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องดำเนินการอย่างไรบ้างภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ การเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจลักษณะนี้เป็นเพราะผู้นำมองเห็นว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์ฉุกเฉินและความเร่งด่วนภายใต้แรงกดดันด้านเวลาที่จะต้องแก้ปัญหาให้เสร็จลุ่งในเวลาอันรวดเร็ว หรือในกรณีที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ต้องรับผิดชอบสถานการณ์ดังกล่าวโดยตรง หรือเป็นบุคคลเดียวที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์นั้น

สิ่งที่ผู้นำควรทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของรูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการ ได้แก่ การอธิบายว่า ทำไมถึงต้องตัดสินใจแบบนั้นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรทำอะไรบ้าง ในกรณีที่มีคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำได้ดำเนินการนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำควรตั้งใจเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับที่ตนเองได้รับเพื่อนำไปปรับหรือเปลี่ยนการตัดสินใจให้มีความเหมาะสม และถ้าการตัดสินใจดำเนินไป ภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน ให้ผู้นำทำการทบทวนสถานการณ์นั้นเพื่อได้มาซึ่งบทเรียนที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของทางเลือกที่ใช้ในการตัดสินใจ

2) รูปแบบการตัดสินใจแบบการทดสอบที่ปรึกษา (Consultative testing decision making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำกำหนดแนวทางการตัดสินใจไว้ชั่วคราวและเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนะหรือให้ข้อมูลย้อนกลับก่อนที่จะทำการตัดสินใจครั้งสุดท้าย การใช้รูปแบบนี้มีความเหมาะสมเมื่อผู้นำมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองในระดับหนึ่ง แต่ต้องการ คุณค่าในการตรวจสอบปฏิบัติการและการตอบสนองของสมาชิกในทีมหรือองค์กรก่อนนำไปสู่การ ปฏิบัติ นอกจากนี้วิธีการนี้ยังใช้เมื่อผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำนั้นเป็นบุคคลแรก และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ผู้นำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจรูปแบบนี้ได้ โดยการตั้งคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ข้อ ได้แก่ "อะไรเป็นผลกระทบในเชิงบวกของการตัดสินใจนี้ที่พวกคุณมองเห็น" "อะไรเป็นผลกระทบในเชิงลบของการตัดสินใจนี้ที่พวกคุณมองเห็น" และ "การตัดสินใจนี้ส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของเราอย่างไรบ้าง" และเมื่อได้คำตอบแล้วผู้นำต้องยืนยันและสื่อสารทางเลือกของการตัดสินใจนั้นแก่สมาชิกในองค์กร

3) รูปแบบการตัดสินใจแบบการรวบรวมข้อมูลจากที่ปรึกษา (Consultative input gathering decision-making style) การตัดสินใจรูปแบบนี้ผู้นำจะขอให้สมาชิกภายในทีมหรือองค์กร

รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์และส่งให้ตนเองเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้ใช้เมื่อผู้นำต้องการความเชี่ยวชาญ ของสมาชิกในองค์การเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากที่สุด เนื่องจากผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อการตัดสินใจนั้น รวมถึง เมื่อผู้นำต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชัดเจนต่ออำนาจในการตัดสินใจและได้มีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามผู้นำต้องมีความชัดเจนว่าการตัดสินใจครั้งสุดท้ายเป็น ความรับผิดชอบของผู้นำและต้องยืนยันและสื่อสารการตัดสินใจครั้งสุดท้ายกับสมาชิก นอกจากนี้ผู้นำ ยังควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทราบว่าข้อมูลที่ส่งต่อมายังตนนั้นมีผลกระทบอย่างไรต่อการตัดสินใจ บ้าง หรือถ้าข้อมูลเหล่านั้นไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดผู้นำต้องสามารถอธิบายถึงเหตุผลที่ไม่เลือกหรือ หยิบข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจ

4) รูปแบบการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยหรือการใช้เสียงข้างมาก (Democratic-majority vote decision-making style) ในการตัดสินใจลักษณะนี้ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจครั้งสุดท้าย แต่เปิดโอกาสให้มีการลงคะแนนภายในทีมหรือองค์การ แล้วพิจารณาคะแนนจากเสียงส่วนใหญ่ว่าเลือกทางเลือกใด ซึ่งการใช้รูปแบบการตัดสินใจนี้เหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเมื่อผู้นำพอใจกับ ตัวเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด ถึงแม้ว่าการลงคะแนนในส่วนของตนจะไม่ชนะก็ตาม หรือในกรณีที่ผู้นำ ต้องการให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมโดยที่มีผลกระทบต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจาก การตัดสินใจน้อยที่สุด และผู้นำไม่เห็นถึงแรงต่อต้านจากกลุ่มที่แพ้ในการลงคะแนน รูปแบบการตัดสินใจ แบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าข้อมูลที่ใช้เพื่อการตัดสินใจมีมากเพียงพอที่จะช่วย ให้สมาชิกในองค์การเข้าร่วมในการตัดสินใจได้ ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือพูดคุยเกี่ยวกับ ข้อดีและข้อด้อยของทางเลือกแต่ละข้อได้ และทำให้สมาชิกในองค์การยอมรับผลของการลงคะแนน เพื่อการตัดสินใจครั้งสุดท้ายไม่ว่าจะชอบผลนั้นหรือไม่ก็ตาม

5) รูปแบบการตัดสินใจแบบฉันทามติ (Consensus decision-making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันและให้การสนับสนุนการตัดสินใจนั้น ผู้นำใช้การตัดสินใจ แบบนี้เมื่อต้องการข้อมูลนำเข้าที่มีคุณภาพและความมุ่งมั่นในการทำงานจากสมาชิกในองค์การ ซึ่ง รูปแบบการตัดสินใจนี้จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำใช้กระบวนการอภิปรายแบบมีโครงสร้าง ที่ให้ เวลา ในการระบุถึงทางเลือกต่างๆ รวมถึงความคิดและความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำต้องเข้าใจว่าฉันทามติไม่ได้หมายความว่าทุกคนในองค์การต้องชื่นชอบการตัดสินใจนั้น แต่ทุกคนมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนการตัดสินใจนั้นเมื่อมีการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งผู้นำต้องมีรูปแบบ การตัดสินใจแบบอื่นสำรองไว้ในกรณีที่รูปแบบการตัดสินใจแบบฉันทามติไม่สามารถทำได้จริง

6) รูปแบบการตัดสินใจแบบมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจ (Delegation decision making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำมอบอำนาจการตัดสินใจที่มีทั้งหมดให้แก่บุคคลอื่นทั้งในระดับ ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม รูปแบบนี้ควรใช้เมื่อผู้นำต้องการเพิ่มความมีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม

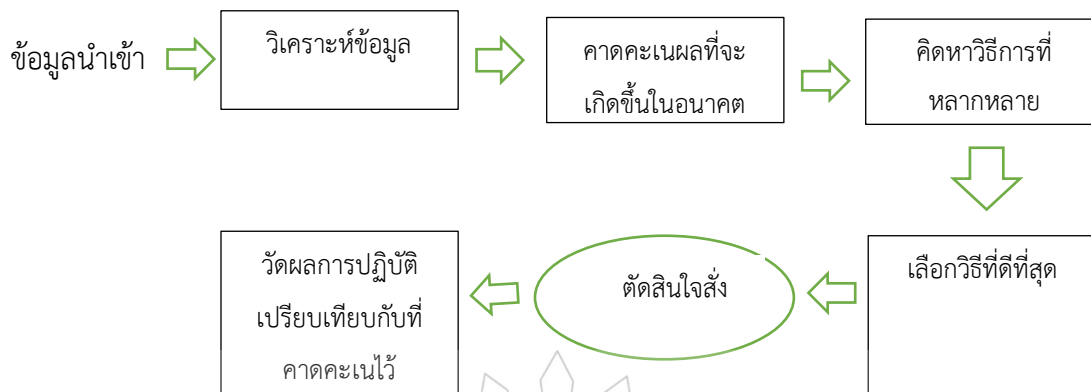
ของสมาชิกในทีมหรือองค์กร และผู้นำมีความไว้วางใจในบุคคลอื่นให้ดำเนินการตัดสินใจเพราะเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเพียงพอ หรือในกรณีที่เรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำอยู่แล้ว ผู้นำไม่ควรเสียเวลาทำการตัดสินใจในเรื่องระดับนี้ การทำให้รูปแบบการตัดสินใจนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถทำได้โดยการทำผู้นำต้องแน่ใจว่าบุคคลที่ตนมอบหมายให้ทำหน้าที่ตัดสินใจมีความรู้ความสามารถและทักษะ รวมถึงระดับอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำต้องกำหนดเกณฑ์หรือกรอบในการตัดสินใจให้ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณ ขอบเขตของผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจเกิดความสับสน และประการสุดท้ายที่ผู้นำต้องดำเนินการเพื่อให้รูปแบบการตัดสินใจนี้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงคือการสนับสนุนการตัดสินใจสุดท้ายของบุคคลที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ในกรณีที่ผู้นำมีความคิดเห็นที่แตกต่างให้ทำการพูดคุยถึงเหตุผลที่การตัดสินใจถูกกำหนดออกมาในลักษณะนั้น

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำทั้ง 6 ประการมีข้อดีและข้อจำกัดที่ต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการตัดสินใจที่องค์กรหรือทีมกำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นผู้นำองค์กรควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมในบริบทที่ต่างกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, หน้า 154-158)

2. ทฤษฎีการตัดสินใจของคลีแลนด์และคิง (Cheland and King)

คลีแลนด์และคิง (Cheland and King) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน (David I. Cheland, S, 1988, p. 110) ดังต่อไปนี้

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่เกิดข้อผิดพลาด
2. คาดคะเนผลที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติต่างๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลากหลายทาง
4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานหรือองค์กร
5. ตัดสินใจสั่งการให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริง
6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนดังที่ด้ไว้ตั้งแต่ต้น



ภาพที่ 2.1 กระบวนการตัดสินใจ

ที่มา: David I. Cheland, S. (1988, p. 110)

3. ทฤษฎีการตัดสินใจของดิวอี้ (Dewey)

John Dewey (1933, p. 47) ดิวอี้ (Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจโดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ 1) ความเคลือบคลุม (Controversy) ที่ประกอบไปด้วยคำอ้างซึ่งตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ในลักษณะวัตถุวิสัยเดียวกัน 2) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) โดยการกำหนดและต่อเติม รายละเอียดคำอ้างต่างๆ 3) ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่างๆ เป็นการทำให้ ข้อยุติจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป

4. ทฤษฎีการตัดสินใจของเอลบิง (Elbing)

Alvar Elbing (1970, p. 112) จำแนกขั้นตอนกระบวนการของการตัดสินใจไว้แตกต่างจากบุคคลอื่น คือ เริ่มจากสภาวะไร้ดุล (Disequilibrium) โดยการตระหนักถึงสถานการณ์ของปัญหาแล้วตามด้วยการ วิเคราะห์วินิจฉัย (Diagnosis) สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุต่างๆ ที่สำคัญของปัญหา ต่อจากนั้นจึง ทำการนิยาม (Definition) ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์วินิจฉัยแล้วจึงเริ่มทำการค้นพบ (Discover) ซึ่งเป็นกระบวนการเลือกวิธีการแก้ปัญหาและขั้นตอนสุดท้ายคือการลงมือกระทำ (Doing) โดยการนำผลการเลือกนำไปสู่การปฏิบัติ (และโดยการป้อนกลับอำนาจกลับไปสู่ภาวะไร้ดุล

5. ทฤษฎีการตัดสินใจของร็อบบินส์ (Robbins)

ร็อบบินส์ (Robbins, 1990) มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการการตัดสินใจไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ขั้น ระบุปัญหา (Identify a Problem) ปัญหาถือเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการ จะให้เป็น 2) ขั้นระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria)

คือปัจจัยที่เป็น เหตุผลสัมพันธ์กับการตัดสินใจ 3) ขั้นตอนกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ต่างๆ เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) เป็นเรื่องของการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น มากน้อย แตกต่างกันไปตามลำดับความสำคัญ โดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ 4) ขั้นตอนทางเลือก (Developing Alternatives) อาจมีหลายๆ ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ 5) ขั้นตอนวิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีและ ข้อเสียโดยละเอียดทีละทางเลือกเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือก 6) ขั้นตอนเลือก ทางเลือก (Selecting an Alternative) เป็นขั้นตอนที่ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการ ใช้แก้ปัญหา 7) ขั้นตอนการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) ลงมือปฏิบัติตาม ทางเลือก 8) ขั้นตอนประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness) เพื่อประเมินว่า ทางเลือกที่เลือกมาได้นั้น สามารถแก้ไขปัญหาหรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

6. ทฤษฎีการตัดสินใจของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008, pp. 328-335) มีการกำหนดขั้นตอนของ การตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1) การนิยามปัญหา (Recognize and define the problem or issue) หมายถึง การยอมรับอุปสรรคหรือการไม่ลงรอยกันในระบบ เป็นขั้นตอนแรกในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพที่มีความไวต่อการกระทำขององค์กรและทัศนคติซึ่งไม่ได้วัดได้ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ การโต้แย้งทั่วไป "เราไม่มีปัญหา" "เรามีคำตอบ" เป็นอาการของผู้บริหารที่ไม่รู้ตัวที่กำลังมุ่งหน้าไปหา ปัญหา แม้ว่าจะเป็นไปได้ที่พวกเขาจะรักษาสมดุลในองค์กรในระยะสั้นได้ แต่ความน่าจะเป็นของ ความวุ่นวายขององค์กรในระยะยาว การยอมรับและนิยามปัญหาสำคัญต่อการตัดสินใจ ซึ่งมักไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ปัญหา แนวความคิดที่มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ใน ภายหลัง ไม่เพียงแต่ความไวและความเฉลียวฉลาดที่จำเป็นของผู้บริหาร แต่ควรมีพื้นฐานความคิด ที่หลากหลายและเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการดำเนินงานที่เป็นทางการ เป็นที่น่าพอใจในการ กำหนด ปัญหา บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักจะกำหนดปัญหาได้อย่างรวดเร็วและแคบ และในการกระทำ เช่นนั้นจะ จำกัดตัวเลือกไว้ให้พวกเขาปฏิบัติต่อเฉพาะปัญหาที่ไม่ใช่ปัญหาเอง ตัวอย่างเช่น อาจเห็น การร้องขอ จากกลุ่มครูเพื่ออิสระมากขึ้นในการเลือกวัสดุหลักสูตร เป็นความพยายามที่จะบ่อนทำลาย อำนาจ การบริหารปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดผลตอบแทน ชุดของทางเลือกที่มีแนวโน้มที่จะแคบและ ข้อจำกัด อย่างเกินควรอย่างไรก็ตาม คำขอของครูดังกล่าวสามารถเปิดโอกาสในการสร้างสรรค์เชิง บวกสำหรับ การพัฒนาหลักสูตรในระยะยาว ตัวอย่างนี้ยังเน้นความสำคัญของการรักษาความ ปลอดภัยและ ความเชื่อมั่นของผู้ดูแลระบบที่ปลอดภัยและมั่นใจไม่น่าจะเห็นคำร้องขอของครูดังกล่าว เป็นภัยคุกคาม ต่ออำนาจของตน ในขั้นตอนแรกในกระบวนการนี้ สิ่งสำคัญคือวางปัญหาในมุมมอง ถ้าปัญหามี ความซับซ้อน ความหมายของปัญหาก็จะซับซ้อนด้วย

2) การวิเคราะห์ปัญหา (Analyze the difficulties in the existing situation) หมายถึง การจำแนกปัญหาและลำดับความสำคัญของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา การแบ่งองค์ประกอบของปัญหาแต่ละส่วนมาวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดขอบเขตของปัญหาอย่างตรงประเด็น

3) การสร้างกฎเกณฑ์สำหรับวิธีการแก้ปัญหา (Establish criteria for a satisfactory solution) หลังจากที่มีการวิเคราะห์และระบุปัญหาแล้วผู้ตัดสินใจจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะแนวทางที่เลือกจะเป็นทางเลือกที่ยอมรับได้แล้วอะไรคือเป้าหมายขั้นต่ำที่จะคาดหวัง สิ่งที่ต้องเปรียบเทียบกับความต้องการ มันไม่ใช่เรื่องผิดปกติสำหรับการแก้ปัญหาที่สมบูรณ์แบบในแง่ของผลที่จะทำ คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดระดับความทะเยอทะยานของตนเองได้ นั่นคือ สิ่งที่เป็นเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจที่เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เมื่อถึงจุดนี้ผู้ตัดสินใจจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ตามความต่อเนื่องจากความพึงพอใจน้อยที่สุดถึงความพอใจที่สูงที่สุด ผลที่น่าจะพอใจอย่างสมบูรณ์มักจะไม่ได้อยู่หลังการประเมินการปรับตัว นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ที่จะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่น่าพอใจทั้งในด้านการจัดเรียงและระยะยาวต้องระบุเกณฑ์ความเหมาะสมเพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจทราบถึงว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องมีขึ้นและไม่ใช่แค่การยอมรับเท่านั้น โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้เพื่อตัดสินใจควรสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร สิ่งที่เราเรียกกันว่าเกณฑ์ของความเหมาะสม นักวิทยาศาสตร์มักเรียกว่าเงื่อนไขขอบเขตที่ผู้ตัดสินใจจะต้องปฏิบัติตามหากการตัดสินใจนั้นน่าจะเป็นที่น่าพอใจ

4) การพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ (Develop a plan or strategy of action) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ มีการพิจารณาทางเลือกและการคาดการณ์ผลที่ตามมาของแต่ละทางเลือกอย่างละเอียดและรอบคอบ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว โดยในการเลือกแนวทางในการปฏิบัตินั้นจะต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย

5) การดำเนินแผนงาน (Initiate the plan of action) เมื่อมีการตัดสินใจและมีการกำหนดแผนปฏิบัติการการตัดสินใจจะต้องมีการดำเนินการซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับสุดท้ายในกระบวนการตัดสินใจ การริเริ่มแผนปฏิบัติการต้องมีขั้นตอนอย่างน้อย 4 ขั้นตอน โครงการการติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ การประเมินค่า การตัดสินใจต้องถูกแปลความหมายอย่างเป็นเหตุผล โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่สมจริง บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มที่ และแผนงานต้องได้รับการประสานและตรวจสอบขณะที่มีการก้าวไปข้างหน้า ในที่สุดความสำเร็จของแผนการดำเนินการจะได้รับการประเมินในแง่ของเกณฑ์ที่เป็นทางออกที่น่าพอใจ ซึ่งถูกตั้งไว้ในกระบวนการการตัดสินใจก่อนหน้านี้แล้ว การตัดสินใจขององค์กรจะเพิ่มขึ้นในบริบทของการเปลี่ยนแปลงของข้อเท็จจริงค่านิยมและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการตัดสินใจอย่างเต็มที่

ที่ได้รับการตีความอย่างชาญฉลาดทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอต่อความต้องการของการประเมินใหม่ของตนเองในขั้นต่อไป ดังนั้นการประเมินความสำเร็จของแผนเป็นไปได้ทั้งสิ้นสุด และ เริ่มต้นใหม่ในรอบการกระทำของการตัดสินใจอย่างชัดเจน ไม่มีทางออกที่ดีที่สุดเป็นเพียงแค่การตัดสินใจที่น่าพอใจและการแก้ปัญหาในขณะนั้น

7. ทฤษฎีการตัดสินใจของโบวี (Bovee)

โบวี (Bovee, 1993, pp. 180-184) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์การ และรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นส่วนประกอบของปัญหา มาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ อันจะทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ซึ่งมีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมอง จากผู้ที่เกี่ยวข้องอันก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternative) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก และทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ นำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ซึ่งคุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดมา

5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือก ซึ่งผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกและนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้นๆ ของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างละเอียดรอบคอบ

6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่มีตัดสินใจแล้ว เพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นๆ สามารถแก้ไขปัญหได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อน ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน

2.1.8 รูปแบบการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหาร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่ต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตัดสินใจสามารถนำไปปรับเปลี่ยนใช้ในการแก้ไขปัญหาในองค์กรและผลของการตัดสินใจทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับการยอมรับ นักการศึกษาหลายๆ ท่านได้มีการศึกษา รูปแบบการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบการตัดสินใจได้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 134-136) กล่าวถึง รูปแบบของการตัดสินใจ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลเป็น กระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Decision Making Process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบมาตรฐาน
2. รูปแบบการตัดสินใจจากการบริหาร เป็นรูปแบบการตัดสินใจซึ่งสมมุติว่าผู้บริหารโดยทั่วไปไม่สามารถตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล

เบอร์ชอน อำภาวิษญา (2550, หน้า 18) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจในการทำงานบริหาร (Characteristics of Managerial Decisions) ประกอบด้วย

1. การขาดโครงสร้างของการตัดสินใจที่ชัดเจน (Lack of Structure) หมายถึง การตัดสินใจในงานประจำและงานที่มีรูปแบบอยู่แล้ว ก็จะมีกฎระเบียบ เกณฑ์ต่างๆ ตายตัว กำหนดไว้ การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (Programmed decisions) ซึ่งชัดเจนอยู่แล้วได้เลยว่าควรทำอย่างไร ส่วนการตัดสินใจที่ทำให้ผู้บริหารเผชิญกับปัญหาต่างๆ คือ การตัดสินใจที่ไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ ขาดโครงสร้าง ขาดนโยบายชัดเจน ทำให้ยากต่อการ ตัดสินใจ และสลับซับซ้อนเพราะมีผลลัพธ์ ผลกระทบ อาจเกิดขึ้นในหลายๆ ด้าน เรียกว่า (Nonprogrammed Decision)
2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Uncertainty and Risk) หมายถึง การตัดสินใจไม่มีข้อมูลที่แน่นอน ไม่อาจคาดคะเนได้ ไม่สามารถประมาณการที่แน่นอนได้ ส่วนการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงหากคาดคะเนได้อย่างถูกต้องก็ทำให้การตัดสินใจครั้งนี้สำเร็จด้วยดี ถ้าผิดพลาดก็จะเกิดความเสียหายได้การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง
3. หมายถึงการตัดสินใจที่ทำให้เกิดแรงกดดันเป็นสองฝ่ายหรือมากกว่า ความขัดแย้งนั้นอาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการ ตัดสินใจที่ยากที่จะทำให้ผลการตัดสินใจเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ผู้บริหารควรตัดสินใจที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งน้อยที่สุด ประณีประนอม กันทั้งสองฝ่ายหรือเกิดความไม่พอใจให้น้อยที่สุด

การดี อนันต์นารี (2551, หน้า 167 - 169) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจที่สำคัญ มี 3 รูปแบบ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลหรือ เรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) ที่เน้นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นรูปแบบการตัดสินใจ ที่ค่อนข้าง เป็นอุดมคติ การที่จะตัดสินใจจะต้องเสาะหาข้อมูลเกี่ยวข้องทั้งหมด อย่างครบถ้วน มีข้อจำกัด ที่จะนำไปใช้
2. รูปแบบการตัดสินใจทางบริหาร เป็นรูปแบบที่เป็นกลยุทธ์ความพึงพอใจ เพื่อหาทางเลือก ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจให้ทัน ท่วงที ขณะที่ปัญหาบางประการอาจไม่เร่งด่วนและสามารถชะลอการตัดสินใจ ออกไปได้ก่อน
3. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน หรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้น เพื่อช่วยผู้บริหาร ในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วน และไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้เพียงพอ กับ การตัดสินใจให้ทันเวลา

ธร สุนทรยุทธ (2551, หน้า 394 - 395) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดที่ใช้หลายๆ ระดับ การบริหาร รูปแบบนี้จะเป็นทางการ ผ่านคณะกรรมการต่างๆ และเป็นระบบ ทฤษฎี ประสบการณ์ และข้อมูล เชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้
2. รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยะบางครั้งผู้บริหารมักตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปก่อนที่จะคิด ดูเสมือนว่าการตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล อาจเกิดขึ้นในองค์การที่ไม่มีความแน่นอนขนาดการ มีส่วนร่วม มีความคลุมเครือในการตัดสินใจ

แองจิโล และไบรอัน (Angelo and Brian, 1977, p. 127) ได้เรียบเรียงไว้ว่า

1. การตัดสินใจที่มีเหตุผล (Rational Decision Making) หรือการตัดสินใจแบบดั้งเดิม โดยมีสมมุติฐานว่าจะเลือกทางเลือกทำให้ผลเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร มีข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนจาก อปราคาจากอดีตใด ไม่ใช้อารมณ์ หรือเติมความคิดเห็นต่อการตัดสินใจ โดยไม่มี
2. การตัดสินใจแบบถึงขยะ เป็นการสุ่มเลือกปัญหาตัดสินใจ เนื่องจากบางปัญหา นั้นมีความ ซับซ้อนมากจนทำให้ผู้ตัดสินใจเพียงตัดสินใจไป โดยวิธีเลือกทางเลือกนั้นๆ เหตุผลใดๆ มาสนับสนุน การตัดสินใจแบบนี้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาความวุ่นวายตามมาภายหลังได้

Stephen P. Robbins (2003) ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational Decision Making) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหาร ตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูลที่สมบูรณ์ ชัดเจน และมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การระบุปัญหา 2) การกำหนดเกณฑ์ 3) การประเมินทางเลือก 4) การเลือก

ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เหมาะกับสถานการณ์ที่ข้อมูลครบถ้วน และสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

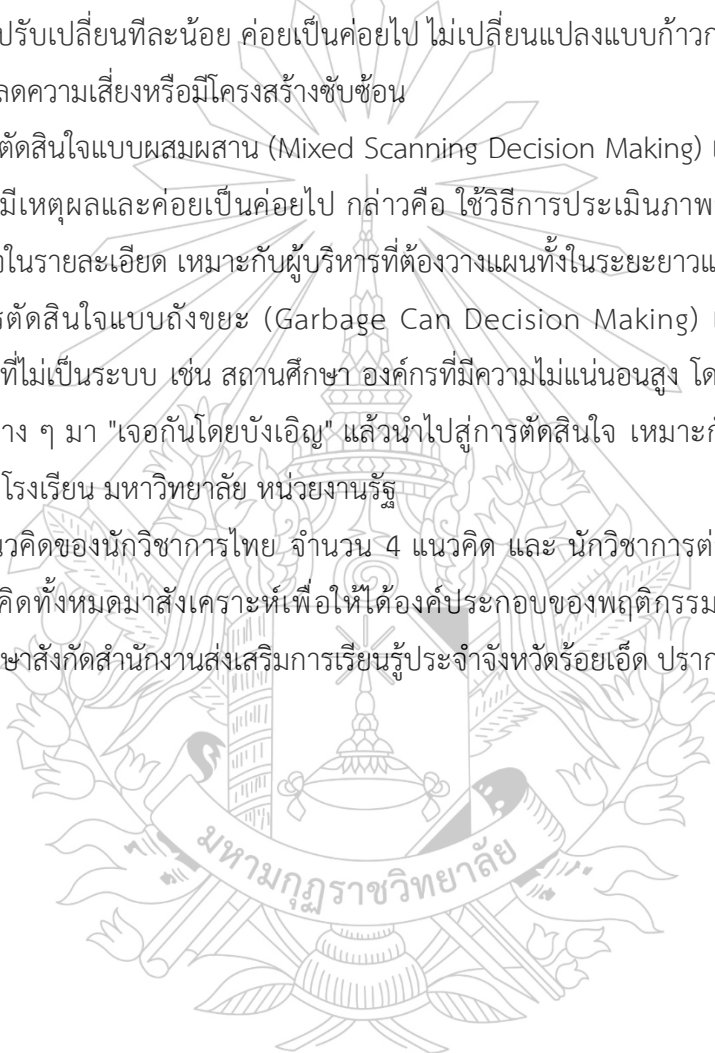
2. การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Decision Making) เป็นการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของข้อมูล เวลา และความสามารถของผู้ตัดสินใจ โดยเลือกทางเลือกที่ "พอใช้ได้" (Satisficing) แทนที่จะดีที่สุด เหมาะกับสถานการณ์ที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ หรือไม่สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งหมด

3. การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Decision Making) เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยการปรับเปลี่ยนทีละน้อย ค่อยเป็นค่อยไป ไม่เปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด เหมาะกับองค์กรที่ต้องการลดความเสี่ยงหรือมีโครงสร้างซับซ้อน

4. การตัดสินใจแบบผสมผสาน (Mixed Scanning Decision Making) เป็นแนวทางที่รวมข้อดีของทั้งแบบมีเหตุผลและค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือ ใช้วิธีการประเมินภาพรวมก่อน จากนั้นจึงค่อยๆ ตัดสินใจในรายละเอียด เหมาะกับผู้บริหารที่ต้องวางแผนทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

5. การตัดสินใจแบบถังขยะ (Garbage Can Decision Making) เป็นการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นระบบ เช่น สถานศึกษา องค์กรที่มีความไม่แน่นอนสูง โดยปัญหา แนวทาง และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ มา "เจอกันโดยบังเอิญ" แล้วนำไปสู่การตัดสินใจ เหมาะกับองค์กรลักษณะ "Anarchy" เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ

จากแนวคิดของนักวิชาการไทย จำนวน 4 แนวคิด และ นักวิชาการต่างชาติ 2 แนวคิด ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ รูปแบบการตัดสินใจ	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545)	เบอร์กอน อำภาวิญา (2550)	ภาวดี อนันต์นารี (2551)	ธร สุนทรยุทธ์ (2551)	Angelo & Brian (1977)	Stephen P. Robbins (2003)	ความถี่
1) แบบมีเหตุผล	✓	-	✓	-	✓	✓	4
2) แบบการบริหาร	✓	-	✓	-	-	✓	3
3) ขาดโครงสร้าง	-	✓	-	-	-	-	1
4) ความเสี่ยง/ไม่แน่นอน	-	✓	-	-	-	-	1
5) ความขัดแย้ง	-	✓	-	-	-	-	1
6) แบบผสมผสาน	-	-	✓	✓	-	✓	3
7) แบบถึงขยะ	-	-	-	✓	✓	✓	3
8) แบบค่อยเป็นค่อยไป	-	-	-	-	-	✓	1

จากตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545), เบอร์กอน อำภาวิญา (2550), ภาวดี อนันต์นารี (2551), ธร สุนทรยุทธ์ (2551), Angelo & Brian (1977), Stephen P. Robbins (2003) 8 รูปแบบ ได้กำหนดเกณฑ์ความถี่ในการนำไปใช้ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้กรอบแนวคิดประกอบด้วย 5 มิติของการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ 1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 3) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 4) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ 5) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป จากนั้นได้ทำการสร้างตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ลำดับ	รูปแบบการตัดสินใจ	แนวคิดหลัก	นักวิชาการผู้เสนอแนวคิด	ลักษณะสำคัญ
1	ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	การตัดสินใจที่เป็นระบบและมีข้อมูลครบถ้วน	Stephen P. Robbins, Herbert A. Simon	มีขั้นตอนชัดเจน ใช้ข้อมูลเต็มที่
2	ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	การตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด	Herbert A. Simon	ตัดสินใจแบบพอใช้ได้
3	ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	การเปลี่ยนแปลงทีละน้อยตามสถานการณ์	Charles E. Lindblom	ปรับเปลี่ยนเป็นขั้นตอนเล็ก ๆ
4	ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	ผสมผสานระหว่างเหตุผลกับค่อยเป็นค่อยไป	Amitai Etzioni	มองภาพรวมก่อน ค่อยตัดสินใจในรายละเอียด
5	ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	การตัดสินใจแบบไม่เป็นระบบในสถานการณ์ไม่แน่นอน	Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen	ตัดสินใจจากปัญหาทางเลือก และผู้มีส่วนร่วมนำมาบรรจบกันโดยบังเอิญ

จากตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวทางพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารของ Stephen P. Robbins (2003) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 5) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล

ประเวศ วะสี (2545) กล่าวว่า การตัดสินใจที่ดีในบริบทของการบริหาร โดยเฉพาะในสถานศึกษาหรือองค์กรสาธารณะ ควรตั้งอยู่บนหลักการคิดอย่างมีเหตุผล (rational thinking) ที่ผ่านการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่อาศัยความรู้สึก ความชอบ หรือความลำเอียงส่วนตัว

การตัดสินใจลักษณะนี้ต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่มีความถูกต้อง ชัดเจน และครบถ้วน โดยเน้นการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินทางเลือกที่เหมาะสม การมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจที่ดี เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานมีความเป็นธรรม โปร่งใส และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในภาพรวมของระบบ เช่น ผลกระทบต่อผู้เรียน บุคลากร และชุมชน ไม่ใช่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น การตัดสินใจเช่นนี้ช่วยให้เกิดความยั่งยืนและลดความขัดแย้งในองค์กร จึงถือเป็นแนวทางที่ผู้บริหารควรยึดถือในการปฏิบัติงาน

โกวิท วงศ์สุรวัฒน์ (2548) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Rational Decision Making) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจใช้วิธีคิดอย่างมีระบบ โดยการพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น ศักยภาพของบุคลากร งบประมาณ และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง กระบวนการนี้เน้นการรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และการใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่ส่งผลกระทบเชิงบวกมากที่สุดต่อองค์กร การตัดสินใจลักษณะนี้ไม่ใช่เพียงเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่มีความยั่งยืน ช่วยลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และแสดงถึงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อันเหมาะสม

Etzioni (1967) กล่าวว่า การตัดสินใจแบบมีเหตุผลในระดับเชิงนโยบายหมายถึงกระบวนการที่ใช้ความคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนและตัดสินใจ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ครอบคลุมและการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์อย่างรอบด้าน การตัดสินใจในลักษณะนี้มักมุ่งเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างและยั่งยืน เหมาะสำหรับการกำหนดทิศทางขององค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ตัดสินใจจึงต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล

Simon (1979) ระบุว่าในอุดมคติ การตัดสินใจแบบมีเหตุผลคือการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด โดยมีการประเมินผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม เขาเสนอว่าในความเป็นจริง มนุษย์ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้เสมอ

Robbins (2003) อธิบายว่า การตัดสินใจแบบมีเหตุผล คือ กระบวนการที่มีลำดับขั้นตอน ชัดเจน เริ่มต้นจากการระบุปัญหาอย่างแม่นยำ จากนั้นจึงกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาทางเลือก โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่เป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ กระบวนการนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบเพื่อเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ ผู้ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอและสามารถมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ได้อย่างเป็นระบบ ขั้นตอนสุดท้ายคือการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งคาดว่าจะให้ผลลัพธ์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ การตัดสินใจในลักษณะนี้ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด และสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้ง

ยังสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่ใช้วิจารณ์ญาณและเหตุผล มากกว่าการใช้อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัวเป็นที่ตั้ง

รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล หรือเรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด แมสซี และ ดักกลาส (Massie and Douglas, 1981, p. 139) กล่าวว่า ผู้บริหารอาจเผชิญกับสภาวะการตัดสินใจแบบ มีเหตุผล (Rational Model) ก่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่ดีเนื่องจากมีกระบวนการและข้อมูลให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผลในแต่ละขั้นตอน

1. ผู้ตัดสินใจต้องนำความเข้าใจกับสถานการณ์ มีการกำหนดจุดหมาย คัดแยกประเด็น ปัญหาที่น่าสนใจ จัดอันดับของความจำเป็นในการตัดสินใจ ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ดูความเหมาะสมสอดคล้อง ข้อจำกัดเรื่องเวลา งบประมาณ

2. วินิจฉัยและระบุปัญหา ผู้ตัดสินใจจะต้องหลีกเลี่ยงคำตอบแบบเดิมทบทวนพิจารณาซ้ำ ๆ จำกัดปัจจัยที่เกี่ยวข้องดูความเกี่ยวพันของประเด็นที่ตัดสินใจ เช่น ความเกี่ยวพัน อุปสรรค ข้อจำกัด อาการที่แสดงออก

3. สร้างทางเลือก ผู้ตัดสินใจจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลโดยการนำสู่การอภิปราย ระดมสมอง พิจารณาข้อดีข้อเสีย ความน่าจะเป็นไปได้ แนวโน้มต่าง ๆ แปลงเป็นสารสนเทศ เพื่อสร้างทางเลือกตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์

4. ประเมินและเลือกทางเลือก ผู้ตัดสินใจจะต้องจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก ผสมผสานหลักทองและความพึงพอใจ ศึกษาผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก

5. ยอมรับนำไปปฏิบัติ ผู้ตัดสินใจเมื่อเลือกทางเลือกแล้วนำสู่การปฏิบัติโดยมีการ สื่อสาร ผู้เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขต กำกับดูแล ช่วงเวลาของการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ทำความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์จริงในพื้นที่ก่อนการตัดสินใจ มีการคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือกแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจอย่างชัดเจน การพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบโดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือก ผู้บริหารตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูล ข้อเท็จจริง และบริบทของชุมชน การนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ ติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร

เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร ความพึงพอใจในทางเลือกจะเป็นประเด็น ที่ต้องคำนึงถึง ซีมอน (Simon, 1997, p. 214) เป็นผู้เสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร ที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ

เพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน

1. การตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ
2. วิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็น
3. กำหนดเกณฑ์เพื่อแก้ปัญหา
4. พัฒนารูปแบบหรือกลยุทธ์การดำเนินงาน
5. วางแผนปฏิบัติเมื่อตัดสินใจแล้ว

ไซมอน (Simon, 1957, p. 36) ได้เสนอแนะให้ใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาโดยใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบการบริหารจะถูกต้องตามวิถีทางการดำเนินการของผู้บริหารได้มากกว่าแนวคิดพื้นฐานของการตัดสินใจ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 1 รูปแบบการตัดสินใจแบบการบริหาร เป็นกระบวนการที่แก้ไขปัญหาในองค์การบางอย่างแต่อาจจะสร้างปัญหาอื่นตามมา

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 2 การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เป็นเหตุผลมิใช่อำศัยคุณธรรมความดีของผู้บริหาร

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 3 กระบวนการตัดสินใจมีรูปแบบการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปซึ่งใช้มาก ในการบริหารและจัดการในทุกงานและหน้าที่

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 4 การตัดสินใจจะนำไปทางใดขึ้นอยู่กับคุณค่าของผลที่ได้ในการตัดสินใจจะออกคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับการตัดสินใจ

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 5 การบริหารจัดการเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคล หรือกลุ่ม บุคคลในองค์การและเป็นการพัฒนาดนทั้งระบบ

ข้อตกลงเบื้องต้นที่ 6 กระบวนการตัดสินใจเกิดขึ้นในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน องค์การที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีที่มีการตัดสินใจที่เป็นระบบ

Herbert A. Simon (1979) Simon เป็นผู้เสนอแนวคิด “Bounded Rationality” โดยอธิบายว่า การตัดสินใจทางการบริหารไม่ได้เกิดจากการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดทั้งหมด แต่เป็นการเลือกทางเลือกที่ “พอใช้ได้” หรือ Satisficing ภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และทรัพยากร

James G. March (1979) March ซึ่งทำงานร่วมกับ Simon ได้ขยายแนวคิดที่ว่าผู้บริหารมักต้องตัดสินใจในบริบทของข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และแรงกดดันจากภายนอก ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมักไม่สมบูรณ์แบบ แต่สามารถยอมรับได้ในบริบทจริง การตัดสินใจทางการบริหารสะท้อนถึงการปรับตัวและประนีประนอมมากกว่าความสมบูรณ์แบบของกระบวนการ

George R. Terry (1960) Terry เน้นว่าการตัดสินใจทางการบริหารคือกระบวนการเลือกทางเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการวางแผน การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในทุกระดับ

บุญทัน ดอกโรสง (2552) อธิบายว่า การตัดสินใจทางการบริหารคือการใช้ดุลยพินิจและข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาในการบริหารงาน โดยเฉพาะในด้านการจัดการบุคลากร ทรัพยากร และนโยบายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การตัดสินใจของผู้บริหารต้องอาศัยทั้งข้อมูลและประสบการณ์ควบคู่กับความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร

ไชยวัฒน์ คำชู (2560) ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจทางการบริหารคือการจัดกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ผสมกับความยืดหยุ่นและความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการพิจารณาทางเลือกที่ตอบโจทย์เป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ต้องตอบสนองความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจ พิจารณาข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจ กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ การค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้หลายทาง ก่อนเลือกแนวทางที่เหมาะสม ผู้บริหารเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป

ในการที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อตัดสินใจนั้น แต่ในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจเหมาะสมสอดคล้องต่อการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อการตัดสินใจ ตาในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจน

ลินด์บลอม (Lindblom, 1959, pp. 79 - 99) ได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะเป็นรูปแบบที่มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เรื่องที่จะตัดสินใจมีความหลากหลายไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูงมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวทางการวิเคราะห์ วิธีการ และจุดมุ่งหมาย
2. การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพ้องต้องกันโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์

3. จำนวนทางเลือกและผลที่ได้รับลดลงมากจะเหลือเฉพาะพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่
4. การวิเคราะห์ข้อจำกัดอยู่ที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม
5. เป็นวิธีที่ใช้การเปรียบเทียบกับทางเลือกที่เป็นรูปธรรมนำสู่การปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของสถานศึกษา ความสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ การตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว ผู้บริหารใช้วิจรรณญาณบนพื้นฐานของความเข้าใจบริบทและปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกและเป้าหมายไปพร้อมกันในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน การให้ความสำคัญกับความเห็นพ้องร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ไม่ยึดติดกับข้อมูลเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการเข้าใจสถานการณ์โดยรอบ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้วตัดสินใจ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและข้อจำกัดเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน

เอตไซโอน (Etzioni, 1968, pp. 122 - 126) กล่าวว่า หลักของรูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานที่สำคัญ คือ การก้าวไปข้างหน้า หากผู้ตัดสินใจ ไม่แน่ใจในเรื่องที่จะตัดสินใจ ควรยืระยะเวลาของการตัดสินใจออกไปก่อน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือต้องเตรียมการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากมีการวิพากษ์วิจารณ์ในการตัดสินใจในครั้งแรก ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานให้เหมาะสมกับงานทางการศึกษาดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารที่กำหนดนโยบายนั้น เป็นเพียงการตัดสินใจแบบเพิ่มขึ้นได้ชั่วคราวเท่านั้น
2. การตัดสินใจที่ดีจะได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจเป็นไปตามนโยบายและพันธกิจขององค์กร
3. การค้นหาทางเลือกที่มีข้อจำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพปัญหานั้น ๆ
4. ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดหายไป มีความจำเป็นต่อการนำมาใช้การวิเคราะห์อย่างยิ่ง

การตี อนันตนาวิ (2551, หน้า 168) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานหรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้บริหารในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วนและไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้อย่างเพียงพอกับการตัดสินใจให้ทันเวลา

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น สารสนเทศ ข้อมูลภายใน แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์จริงในการประกอบการตัดสินใจ ไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ ผู้บริหาร

สามารถแยกประเด็นปัญหาออกมาทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย เตรียมทางเลือกสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อกรณีที่เกิดตัดสินใจหลักไม่สามารถดำเนินการได้ คำนึงถึงความสะดวกคล่องของการตัดสินใจกับนโยบาย พันธกิจ และข้อจำกัดของสถานศึกษา เติมนำข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการวิเคราะห์จากองค์ความรู้และข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ ใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบคอบเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การตัดสินใจ การปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพปัญหาได้อย่างเหมาะสม

5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ

พรชัย เจริญวานิชย์ (2554) อธิบายว่า การตัดสินใจแบบถึงขยะเป็นลักษณะการตัดสินใจที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่มีขั้นตอนชัดเจน แต่เป็นการรวมกันของปัจจัยหลายประการที่ลอยไปมาในองค์กรจนก่อให้เกิดการตัดสินใจขึ้น

ธีระยุทธ ปางวิทยา (2561) ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจแบบนี้สะท้อนถึงบริบทของระบบราชการไทยที่ผู้มีอำนาจอาจไม่ได้มีข้อมูลครบถ้วน แต่การตัดสินใจยังคงต้องเกิดขึ้นโดยอาศัย จังหวะ เวลา และแรงกดดัน

สมชาย วงศ์วิเศษ (2565) ชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจแบบถึงขยะสะท้อนสภาพองค์กรราชการที่มีความไม่ชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจจึงมักเป็นผลพวงของความบังเอิญมากกว่าการวางแผน

ภารดี อนันตนาวี (2551, หน้า 168) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยะหรือ การตัดสินใจในองค์กรที่มีความสับสน โคเฮน (Cohen, 1990, p. 70) ได้เสนอแนวคิดเพื่อช่วยให้ องค์กรที่สับสนขาดระบบ ขาดระเบียบ ไม่มีความชัดเจนในเรื่องที่จะตัดสินใจหรือผู้ที่ตัดสินใจ อาจไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นองค์กรที่ต้องการตัดสินใจ วิธีการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับปัญหามีความ สอดคล้องกับปัญหานั้นก็หมด รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยะมีกระบวนการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาจุดที่เกิดความไม่พอใจและความต้องการความสนใจในการ แก้ไข ปัญหา
2. เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ปัญหาทุก ๆ ปัญหา จะมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม
3. วิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือกในโอกาส หรือระยะเวลาที่องค์กรต้องทำการตัดสินใจ

โคเฮน (Cohen, 1992, pp. 38 - 67) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยะ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์กร มีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมการตัดสินใจ กลุ่มของปัญหามีหลากหลายวิธี การแก้ไขปัญหาหลากหลายวิธี มีความซับซ้อน คุณภาพของการ ตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบใช้จินตนาการหรือมีความบังเอิญ วิธีการ

แก้ไขปัญหากับปัญหาที่มีความสอดคล้องกัน และสามารถจะพบได้กับองค์การที่มีความหลากหลาย ปัญหา หรือทั้งหมด เป็นปัญหาเรื้อรัง

Cohen, March, & Olsen (1972) เสนอ Garbage Can Model ว่า การตัดสินใจในบางองค์การไม่ได้ขึ้นกับเหตุผลล้วน ๆ แต่เกิดจากการรวมกันของปัญหา โซลูชัน ผู้มีส่วนร่วม และโอกาสในการตัดสินใจที่ลอยไปมาและมาบรรจบกันโดยบังเอิญในถึงขณะการตัดสินใจ

March & Olsen (1976) กล่าวเพิ่มเติมว่าการตัดสินใจในองค์กรลักษณะนี้ไม่สามารถควบคุมได้แบบเส้นตรง ผู้ตัดสินใจมักทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และการมีส่วนร่วมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Daft (2013) อธิบายว่ารูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยะเหมาะสำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือกระบวนการไม่แน่นอน เช่น องค์กรวิชาการหรือราชการบางแห่ง ซึ่งการตัดสินใจเกิดจากการ “จับคู่” ขององค์ประกอบต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจแบบถึงขยะ หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจภายใต้ความไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในรายละเอียด และการมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญต่อทุกปัญหา แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ก็ตาม เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาประเด็นของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา พิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ การวิเคราะห์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนความสับสนของปัญหาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร

2.2. แนวคิด ทฤษฎี และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายของบทบาท

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบ ต่อภารกิจและกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย โดยการปฏิบัติงานเหล่านี้เกิดจากการได้รับอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ทั้งนี้ ผู้บริหารทำหน้าที่สื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลได้รับตำแหน่งใด พวกเขาจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร บทบาทเหล่านี้เป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตาม บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานะและตำแหน่งที่ได้รับ ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 602) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง การทำทำตามบท การทำตามบทบาททำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู เป็นต้น

ธ สุนทรยุทธ์ (2551, หน้า 197) ได้กล่าวว่า บทบาท (Role) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ที่ได้ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่ม ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ และสมาชิกกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมผู้ตาม

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2551, หน้า 181) ให้ความหมายของบทบาท คือการกระทำหรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสภาพนั้น ๆ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมตามตำแหน่งหรือสถานภาพ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม หรือตามลักษณะของการรับรู้ เป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิหน้าที่

การตี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 260) ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่ง เช่น บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมบทบาทจะถูกกำหนดขึ้น ในหน่วยงานทางการศึกษา

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 73) ให้ความหมาย บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสภาพต่างๆ ว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคม เพื่อทำให้คู่สัมพันธ์ มีการกระทำระหว่างสังคมได้ รวมทั้งคาดการณ์ พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ กำหนดว่าบุคคลนั้นๆ มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งในสังคม บุคคลที่มีสถานภาพต่าง ๆ กันจะมีบทบาทต่างกันด้วย หรือ แม้แต่ว่าสถานภาพเดียวกัน ก็อาจจะมีความแตกต่างกันได้

ฮอยล์ (Hoyle, 1969, p. 6) ให้ความหมาย บทบาท หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เหมือน ๆ กันของคนที่มีตำแหน่งเดียวกัน แสดงถึงแบบแผนพฤติกรรมที่ผูกพันหรือขึ้นอยู่กับความคาดหวังของสมาชิกอื่น ๆ ในสังคมทำงานเดียวกัน

روبินส์ (Robbins, 1998, p. 85) ให้ความหมายของบทบาท คือ แบบแผนพฤติกรรมที่คาดหวังในบุคคลบุคคลหนึ่ง ตามตำแหน่งหน้าที่หนึ่ง ๆ ในหน่วยงานสังคมนั้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 602) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง การทำตามตามบท การทำตามบท การทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู เป็นต้น

ธ สุนทรยุทธ์ (2551, หน้า 197) ได้กล่าวว่า บทบาท (Role) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้ครอบครองอยู่ เช่น ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่ม ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ และสมาชิกกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมผู้ตาม

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2551, หน้า 181) ให้ความหมายของบทบาท คือ การกระทำหรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสภาพนั้น ๆ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมตามตำแหน่ง

หรือสถานภาพ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม หรือตามลักษณะของการรับรู้ เป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิหน้าที่

การตี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 260) ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่ง เช่น บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมบทบาทจะถูกกำหนดขึ้นในหน่วยงานทางการศึกษา

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 73) ให้ความหมาย บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสภาพต่าง ๆ ว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคม เพื่อให้ผู้สัมพันธ์ มีการกระทำระหว่างสังคมได้ รวมทั้งคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ กำหนดว่าบุคคลนั้น ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างใดอย่างหนึ่งในสังคม บุคคลที่มีสถานภาพต่างกัน จะมีบทบาทต่างกันด้วย หรือแม้แต่สถานภาพเดียวกัน ก็อาจจะมีบทบาทต่างกันได้

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเพื่อเป็นการสื่อสารและแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีความรับผิดชอบต่อภารกิจกิจกรรมนั้น ๆ ตามอำนาจของหน้าที่นั้นโดยตรง เป็นทั้งความคาดหวัง ความสำเร็จ มีความสอดคล้องต่อตนเองและคนรอบข้าง

2.2.2 บทบาทของผู้บริหาร

พฤติกรรมและความรับผิดชอบของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรและที่ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้โดยใช้วิธีการอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 5 - 7) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่หลายอย่างด้วยกันคือ การเป็นนักวิเคราะห์ สามารถคิดวิเคราะห์มองได้อย่างกว้างไกลชัดเจน จนเห็นถึงสาระส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การเป็นนักการทูตที่รู้ว่าอะไรควรพูด ควรทำ หรือควรหลีกเลี่ยง การเป็นนักการเมืองหรือนักการปกครอง การรู้จักสร้างความร่วมมือ ประสานความเข้าใจกัน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545, หน้า 43 - 44) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ว่า ในองค์การหรือสมาชิกในองค์การจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operatives) มีผู้ปฏิบัติงานโดยตรงหรือเป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเองและไม่ต้องรับผิดชอบในการดูแลหรือตรวจสอบหรือควบคุมคนอื่น ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการมีผู้บริหารทำหน้าที่ในการดูแลกำกับตรวจสอบ ควบคุมและรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือกล่าวถึง คุณลักษณะเด่นชัดเจน คือ ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา (Manage has Subordinate)

มินสเบิร์ก (Mintzberg, 1979, pp. 49 - 61) ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ 10 บทบาท ซึ่งจัดเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. บทบาทในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interpersonal Role) ซึ่งเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการทำงานตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ของผู้บริหาร คือ

1.1 บทบาทเป็นพระอันดับ (หัวหน้าพิธีการ)

1.2 บทบาทเป็นผู้นำ (คอยจูงใจ)

1.3 บทบาทเป็นคนกลาง (คอยประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและอื่นๆ)

2. บทบาทในด้านข้อมูล (Informational Role) ซึ่งเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามบทบาทกลุ่มแรกที่ต้องมีการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และคนอื่น ๆ ประกอบด้วย

2.1 บทบาทการรวบรวมข้อมูล

2.2 บทบาทการกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล

2.3 บทบาทการให้ข้อมูล

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Role) บทบาทกลุ่มนี้จะเป็นผลสืบเนื่องมาจากบทบาทสองกลุ่มแรก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทเป็นผู้คิดริเริ่มกิจการ

3.2 บทบาทเป็นนักแก้ไขปัญหา

3.3 บทบาทเป็นนักแบ่งสรรทรัพยากร

3.4 บทบาทเป็นนักเจรจาข้อขัดแย้ง

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมบุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำองค์กร บรรลุเป้าหมาย กำหนดไว้โดยประสานความร่วมมือ สื่อสาร ข้อมูล ระดมทรัพยากรเป็นผู้ใกล้ชิด ประสานสัมพันธ์ ตรวจสอบ กำกับดูแล คัดวิเคราะห์ อาศัยผู้อื่นเป็นพนักงานให้

2.2.3 หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายจุดประสงค์ขององค์การกำหนดไว้ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร

วิโรจน์ สารัตนะ (2542, หน้า 3) กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ มีหน้าที่ทางบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนาพันธ์ (2544, หน้า 133) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารย่อมมีความรับผิดชอบสูงต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของหน่วยงาน และแม้ว่าภารกิจของผู้บริหารจะมีอยู่หลายประการ อาทิ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เหล่านี้เรียกว่า หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions)

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า ภาระบวการทำงานของนักบริหารเพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำหน้าที่ของนักบริหารทุกคนจะต้องรับผิดชอบในภารกิจที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ต้องสามารถทำงานต่าง ๆ ของกลุ่มสำเร็จด้วยดี
2. โดยวิธีให้คนอื่น คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้นำ
3. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานการทำงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้

ธรร สุนทรยุทธ (2551, หน้า 29-30) กล่าวว่า จากการศึกษาศึกษาของกูลิค (Gulick) พบว่าผู้บริหารต้องทำหน้าที่ 7 อย่าง เรียกย่อ ๆ ว่า POSDCORB คือ

1. Planning=P หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing =o หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง การบริหารจัดการกำหนดหน้าที่
3. Staffing=S หมายถึง การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งงาน พัฒนาฝีมืออบรม
4. Directing =D หมายถึง การทำหรือการสั่งการ ให้ทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน
5. Coordinating= Co หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
6. Reporting = R หมายถึง การเสนอรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบได้ทราบความ

เคลื่อนไหว

7. Budgeting = B หมายถึง การจัดทำงานงบประมาณการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน

ซิสค์ (Sisk, 2001, p. 37) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย Plan) หมายถึง การคาดการณ์ทำงานโดยจัดทำแผนปฏิบัติการไว้

- 1.วางแผน (To Plan)
2. จัดหน่วยงาน (To Organize) หมายถึง การเสริมสร้างองค์การด้านคน วัสดุ ออกไปตามหน้าที่ปฏิบัติงาน
3. ออกคำสั่งบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การออกคำสั่งบังคับบัญชาให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
4. ประสานงาน (To Coordinate) หมายถึง การร่วมมือทำงานเพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี
5. ควบคุมงาน (To Control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้งานทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์กำหนดไว้

สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึง ภาระบวการทำงานของนักบริหารเพื่อให้ภารกิจงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หน้าที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำการควบคุม การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ

2.3. ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้ง ภาครัฐและเอกชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษานั้น ต้องอ้างอิงหลักการของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 4) โดยระบุว่า “การศึกษาคือการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง” บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเทคนิค วิธีการ ตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่มีอยู่มากมายจากนักคิดหลาย ๆ ท่าน มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง ทฤษฎีทางการศึกษาต่าง ๆ เหล่านี้ เปรียบเสมือนเครื่องมือนำทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ในการดำเนินการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพ

2.3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ในเชิงธุรกิจ หรือบริการแบบราชการ ผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญในสถานศึกษา กระบวนการสรรหา พัฒนาบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 4) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 7-15) กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง มีลักษณะที่ต้องบริการให้แก่สังคมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการให้บริการ ต้องได้รับการศึกษาอบรมให้มีความรู้กว้างขวาง ลึกซึ้ง มีระยะยาวนานพอสมควร มีจรรยาบรรณ และความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ เจตคติที่ดี ทักษะความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับวิชาต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการวิद्यญาณ กล้ารับผิดชอบและกล้าเผชิญต่อผลกระทบอันเนื่องจากการกิจต่าง ๆ ทางการบริหารด้วย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายโดยสรุปไว้ว่า บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมียุทธศาสตร์วิชาชีพมากำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 2) ได้สรุปความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน ทำกิจกรรม ใช้ทรัพยากรและกลวิธีที่เหมาะสมในการจัดการทางการศึกษาให้บรรลุสู่ความสำเร็จ เป็นไปตามทิศทางเป้าหมายขององค์กร

ธร สุนทรยุทธ (2551, หน้า 188-191) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดได้ว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นอาชีพที่ให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ มีมาตรฐานในวิชาชีพมีระยะเวลาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมพัฒนาในระยะเวลาที่เพียงพอทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติผู้ประกอบการวิชาชีพจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีองค์กรหรือสถาบันให้การรับรองของการประกอบวิชาชีพ

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีลักษณะเฉพาะ ลักษณะภารกิจ กิจกรรมเป็นการให้บริการแก่สังคม ชุมชน ได้รับการอบรมให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้ง มีองค์กรวิชาชีพมากำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพ มีจิตวิญญาณ กล้ารับผิดชอบ และกล้าเผชิญกับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารของผู้บริหาร

2.3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร มีวิสัยทัศน์ในกระบวนการต่าง ๆ บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำ และเสียสละ สร้างแรงจูงใจ นำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน เป็นนักขจัดอุปสรรค อำนวยความสะดวก ดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งนักการศึกษา นักวิชาการ ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วันทนา เมืองจันทร์ (2544, หน้า 21-25) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากในการบริหารจัดการให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

ถวลิ อรัญเวศ (2545, หน้า 21-22) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุด และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 43-44) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ รู้จักบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา ได้อย่างสร้างสรรค์ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อและกิจกรรมให้เกิดผลถาวร แก่ผู้เรียน ร่วมมือกับบุคลากรและชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้ง แสวงหาข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

2.4. สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

2.4.1 ความหมาย ขอบข่าย แนวคิด

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นรูปแบบกระบวนการทางการศึกษา ประเภทหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนเป็นผู้ที่ประสงค์จัดขึ้นเพื่อตอบสนอง การบริการทางศึกษาต่อประชาชน ผู้ด้อยโอกาส ผู้พลาดโอกาส หรือประชาชนที่อยู่นอกโรงเรียน รูปแบบ ระยะเวลา วิธีเรียนรู้มีหลากหลาย ยืดหยุ่น มีความสอดคล้องกับความต้องการ วิถีชีวิต ของ ผู้เรียน เน้นหลักการมีส่วนร่วม โดยให้ชุมชน แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการ ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเลือก หรือเข้ารับบริการได้ตามตามสมัครใจ ได้มีผู้ให้ความหมาย แนวคิดหรือคำ จำกัดความไว้หมายพรรณนาระหว่างกันและภาคประชาชนเป็นผู้ที่ประสงค์จัดขึ้นเพื่อตอบสนอง

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2542 : 12 - 13) ให้คำนิยามว่า การศึกษานอกระบบ โรงเรียน คือ การศึกษาที่พยายามจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือคนซึ่งผิดหวังในระบบโรงเรียน หรือไม่ได้รับความเสมอภาคในระบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ให้มีโอก ความเสมอภาคและให้สมหวังใน การศึกษาเพื่อการดำรงชีวิตอยู่รอดปลอดภัย และดำรงชีวิตอยู่อย่างเป็นสุขในสังคม กิจกรรม หรือโครงการใด ๆ ที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมจัดพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้ “การศึกษานอกระบบ” หมายความว่า กิจกรรมการศึกษาที่มี กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ และ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัด และระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรม ที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย และมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐาน การศึกษาตาม อัธยาศัย หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวัน ของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะ เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพ

ในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ภาควิชาเครือข่าย หมายความว่า บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ องค์กรอื่นรวมทั้งสถานศึกษาอื่น ที่มีได้สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อรรถยาศัย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 2 - 5)

2.4.2 บทบาทภารกิจงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถยาศัย

ความมุ่งหมายโดยทั่วไปของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถยาศัย เพื่อช่วยให้ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายปรับชีวิตให้เข้ากันได้ กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม ซึ่งบทบาทภารกิจ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอรรถยาศัยที่ดำเนินการในปัจจุบันนี้ ประกอบด้วย

1. การศึกษานอกระบบ

1.1 การจัดการศึกษาต่อเนื่อง เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนโดยการฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพให้กับประชาชนตามความต้องการของชุมชนในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

1.1.1 การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ จัดการศึกษาที่เน้นความรู้และทักษะอาชีพให้ สอดคล้องกับสภาพของแต่ละท้องถิ่นให้ผู้เรียนมีทักษะความชำนาญการเฉพาะเรื่อง สามารถเพิ่ม ผลผลิตหรือลดต้นทุนการผลิต มีความรู้และทักษะในการจัดการระบบบัญชี การตลาด และการ บริหารจัดการอย่างครบวงจร

1.1.2 การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จัดการศึกษา โดยเน้นการกระตุ้นให้เกิดวิธีคิด ให้มีความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง ซึ่งมีเนื้อหาของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกวัน ได้แก่ ครอบครัว ศึกษา ดนตรี กีฬา ยาเสพติด ประชาธิปไตย การอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณธรรมและจริยธรรม ภูมิปัญญา

1.1.3 การฝึกอาชีพ โดยการใช้เทคโนโลยี จัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้มีการนำเอา เทคโนโลยีมาพัฒนาอาชีพที่มีอยู่

1.1.4 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความ และ ทักษะ จากการศึกษามีผู้เรียนอยู่หรือได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนแล้ว นำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและชุมชน มีรูปแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1.5 หลักสูตรระยะสั้น จัดการศึกษาให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายเพื่อตอบสนอง ความต้องการของชุมชน โดยเน้นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การจัดเวทีชาวบ้าน การจัดการกระบวนการ เรียนรู้ของชุมชน การจัดการความรู้ในชุมชน การพัฒนาคนรองรับ SML การพัฒนา นวัตกรรม การ เรียนรู้ของประชาชนในชุมชน การดำเนินงานสนับสนุนนโยบายกองทุนหมู่บ้าน

1.2 กิจกรรมส่งเสริมการรู้หนังสือ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อการอ่านออกเขียนได้ สำหรับผู้ไม่รู้หนังสือ จัดการศึกษาพื้นฐานที่มุ่งเน้นให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้และมีทักษะในการ นำไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ

1.3 กิจกรรมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษานอกระบบทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ สำหรับกลุ่มเป้าหมายการศึกษานอกโรงเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้มีพื้นฐานความรู้เพียงพอที่จะดำเนินชีวิต การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ โดยดำเนินการดังนี้

1.3.1 การศึกษานอกระบบสายสามัญ จัดการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมให้ประชาชนที่พลาดโอกาสทางการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอย่าง กว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น หรือเพื่อ เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงต่อไป

1.3.2 เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีอาชีพ หรือ เห็นช่องทางการทำมาหากิน คิดเป็นแก้ปัญหาเป็น มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อการประกอบอาชีพอิสระ อาชีพในตลาดแรงงาน หรือเพื่อปรับปรุงชีวิต ความเป็นอยู่ของตนเอง และชุมชน รวมทั้งเพื่อเพิ่มมูลค่าทางการศึกษาและการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

2. การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการจัดบริการแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสนับสนุนให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการเสนอโอกาสและทางเลือก เพื่อการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองให้แก่ประชาชนทั่วไปให้ได้รับการศึกษา และเพิ่มเติมความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกก่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขวาง แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ สกร. ดำเนินการในปัจจุบัน ได้แก่

2.1 ห้องสมุดประชาชน แหล่งความรู้ของชุมชนในพื้นที่ระดับอำเภอ และจังหวัด

2.2 ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” ทรงเล็งเห็นความสำคัญของห้องสมุดประชาชนในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านการอ่าน การศึกษาของประชาชน

2.3 เรือห้องสมุดศูนย์การเรียนรู้เคลื่อนที่ เป็นแหล่งความรู้อีกมิติหนึ่งที่สามารถรุกเข้าถึงตัวผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถให้บริการกับนักเรียน นักศึกษา เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และประชาชนทั่วไปที่อาศัยอยู่ริมน้ำ

2.4 การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นการนำเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา โดยใช้สื่อที่เป็นรายการโทรทัศน์เสริมให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมใช้กับสื่ออื่น ๆ โดยนำออกอากาศทางรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา สถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ETV)

2.5 ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชนในชุมชน โดยมีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นผู้ส่งเสริมและกำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

2.6 การเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้บริการนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป เพื่อให้ได้รับข่าวสารข้อมูล ที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ รวมถึงให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิต

2.7 ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา จัดการศึกษาเป็นการปลูกฝังให้ประชาชน เห็นความสำคัญ และมีเจตคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เยาวชนได้ เรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551 : 17-23)

2.4.3 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา

การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 วรวรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ, หน้าที่ของสถานศึกษา ในสังกัด จำนวน 964 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ เรียกโดยย่อว่า สกร.ระดับอำเภอ มีอำนาจ และหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1.1 จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- 1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย
- 1.3 ดำเนินตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล และงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
- 1.4 จัด ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพื้นที่
- 1.5 จัด ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นลิขสิทธิ์
- 1.6 วิจัยและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษา
- 1.7 ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์
- 1.8 กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศภายใน ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- 1.9 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- 1.10 ระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดและพัฒนาจากการศึกษานอกระบบ
- 1.11 ดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ
- 1.12 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. โครงสร้างองค์กรของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ บทบาท หน้าที่และ ความรับผิดชอบโดยทั่วไป ได้กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ดังภาพประกอบ 3 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566 : 52)



ตารางที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงาน

การมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จและผู้อำนวยการ สถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยเขต ปฏิบัติราชการแทน เพื่อให้การ ปฏิบัติราชการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และเกิดผลดีแก่ราชการ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 55(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ข้อ 9 แห่งระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ พัสตุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 5 แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน ตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550 ข้อ 32(2) แห่งระเบียบ พ.ศ. 2520 และ และที่ แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 11 และข้อ 12 แห่งระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ เกี่ยวกับ การรักษาพยาบาล พ.ศ. 2545 ข้อ 11 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุมัติให้ เดินทาง ไปราชการและการจัดการประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 ข้อ 13 แห่งระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี ว่าด้วยรณราชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 8 แห่งระเบียบว่าด้วยการลา ของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงมอบอำนาจในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การ ปฏิบัติราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ และศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงให้ผู้อำนวยการ สถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ ในเรื่องดังต่อไปนี้ตามระเบียบบัญชา พนักงานราชการ ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในส่วน

1. ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และระเบียบ กระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537
2. การอนุญาตใช้รถส่วนกลางไปปฏิบัติราชการภายในราชอาณาจักร และการเก็บ รักษา รถ ส่วนกลางของส่วนราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรณราชการ พ.ศ. 2523 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม
3. การพิจารณาอนุญาตการลาของลูกจ้างและพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานสถานศึกษา ตามอำนาจการอนุญาตของผู้อำนวยการสถานศึกษา
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การแต่งตั้ง เจ้าหน้าที่ การให้ความเห็นชอบ การทำสัญญา และหลักประกัน การรับทราบผลการดำเนินการและที่แก้ไข เพิ่มเติมในการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไข ดังนี้ ได้แก่ การซื้อ การจ้าง

4.1 การจัดหาพัสดุ ได้แก่ การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง ด้วยเงินงบประมาณหรือ เงินนอกงบประมาณ ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

4.2 การเช่าอสังหาริมทรัพย์ หรือสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับการ เช่าครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท หรือไม่เกินเดือนละ 10,000 บาท

4.3 การจำหน่ายพัสดุ ซึ่งมีราคาซื้อหรือได้มารวมกันในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน

5. การติดตั้ง และการใช้บริการโทรศัพท์ของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการติดตั้งโทรศัพท์ พ.ศ.2525 และมติคณะรัฐมนตรีที่เสกยวของ

6. โดยไม่มีข้อผูกพัน หรือเสียผลประโยชน์ของทางราชการ และการใช้จ่ายเงินหรือก่อหนี้ผูกพันเงินบริจาค ในวงเงิน ครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้ บริจาคให้ทางราชการ พ.ศ. 2526 การรับเงินบริจาคและสารให้ทางราชการบริจาค

7. การอนุมัติการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550

8. การอนุมัติโครงการ และหลักสูตรการฝึกอบรม ภายใต้แผนงานและโครงการส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียนเห็นชอบ ภายในเป็นครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. 2549

9. การจัดประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 ตามพระราชกฤษฎีกา ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่าย ละลานพระราชกฤษฎีกาในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550 การอนุมัติไปราชการสำหรับตนเองของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาอำเภอ ภายในเขตจังหวัดที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับจังหวัดนั้นหรือของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ภายในเขต กรุงเทพมหานคร และจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร การอนุมัติการใช้รถยนต์ส่วนตัวไปราชการภายในเขตพื้นที่ ตามวรรคสองสำหรับการอนุมัติการไปราชการของตนเองสำหรับการอนุมัติการไปราชการของตนเองตามวรรคสอง ให้รายงานผู้อำนวยการ ยานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด หรือผู้อำนวยการงานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานครทราบ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้รายงานสรุปเป็นรายเดือนทุกเดือน

10. การอนุมัติการจ่ายเงินงบประมาณภายในวงเงิน ครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ.2520 และแก้ไขเพิ่มเติม

11. การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน ยืมเงินรายได้สถานศึกษา ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

12. การรับรองใช้สิทธิ ออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ การอนุมัติเงิน การเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2545

13. การอนุมัติการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ดำเนินการสอบตาม ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนการสอบ พ.ศ. 2549

14. การใช้จ่ายและการอน ด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับราชการ ภายในวงเงินที่ได้รับ จัดสรร ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของ ส่วนราชการ พ.ศ. 2549 โดยให้เบิกจ่ายอย่างประหยัด และ คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ

15. การอนุญาตให้ใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่า ด้วยการใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา พ.ศ. 2539 ว่าด้วยการใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา

16. การอนุญาตการพานักศึกษาไปนอกสถานศึกษา ประเภटक้างคืน ตามระเบียบว่าด้วยการ พานักเรียนนักศึกษาไปนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า เป็นรูปแบบของการจัด การศึกษาให้กับประชาชนผู้ที่พลาด ขาดโอกาสทาง การศึกษาในระบบโรงเรียน รูปแบบวิธีเรียน มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน ยืดหยุ่น การจัดการศึกษาสามารถจัดได้หลายรูปแบบ ภาครัฐ เอกชน สามารถจัดได้ เน้นหลักการมี ส่วนร่วมทุกภาคภาคีเครือข่าย กลุ่มเป้าหมาย ประชากรวัยแรงงาน เกษตรกร ผู้สูงอายุ เด็กเร่ร่อน คน พิการ ทหารเกณฑ์ ผู้ต้องขัง ชาวไทย ภูเขา ชาวเล รูปแบบการศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ ผู้เรียนมีความรู้เรื่องของการพัฒนาความชำนาญด้านอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาสังคมชุมชน การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย รูปแบบ การศึกษาอื่น ๆ เช่น หลักสูตร ระยะสั้น ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด มีผู้อำนวยการสำนักงาน เป็นผู้บังคับบัญชา ระดับอำเภอ เป็นสถานศึกษา มีผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม มีครู สกร. ประกอบด้วย ครูอาสาสมัคร ครู ศรช. ครูประจำกลุ่ม ในระดับอำเภอ เป็นผู้ดำเนินการ ขนาดของสถานศึกษามี 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จากบทบาทภารกิจและ มอบ อำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ กำกับดูแลและขับเคลื่อน กิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผู้บริหาร สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งมีเรื่องที่จะตัดสินใจและต้องอาศัยรูปแบบการตัดสินใจทั้ง อัธยาศัย ในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบ

2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร (2560, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี มีความถดถอยไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y = 1.208 + 0.718$

วรารณ ต้นเล็ง (2563, หน้า ง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นในด้าน “ผู้บริหารสถานศึกษาปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง” ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า โดยรวมและในด้าน “ผู้บริหารสถานศึกษา ปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง” มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฑามาศ ดีแป้น (2563, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยผลการวิจัยพบว่า 1.การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการ

ตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ 2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพโดยทั่วไป การปฏิบัติงาน และอัตราการมาเรียน ตามลำดับ 3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะ คล้อยตามกัน

เตือนเพ็ญ อุทธา (2564, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยาส่วนใหญ่ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การวิเคราะห์ทางเลือก และน้อยที่สุด คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 2) การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ในด้านเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สาขาที่สำเร็จการศึกษา และขนาดของโรงเรียนต่อ กระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา พบว่าการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ควรศึกษารายละเอียด เกี่ยวกับเรื่องต่าง ที่จะตัดสินใจให้รอบด้าน แล้วประชุมครู บุคลากรของโรงเรียน เพื่อระดมความคิดให้ ได้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลให้ละเอียดครบถ้วน ก่อน ผู้บริหารควรมี การประชุมชี้แจง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ให้บุคลากรให้โรงเรียนร่วมทำ ร่วมอภิปราย ผู้บริหารควรมี การ ประชุม วิเคราะห์วางแผนก่อนการตัดสินใจร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ควรจัดฝึกอบรมผู้บริหารและ ผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะการตัดสินใจ เมื่อมีการตัดสินใจแล้วควรติดตามผล สิ่งที่ได้ตัดสินใจไป ควรตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่ก่อประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด ควรให้บุคลากร เสนอ ความเห็นให้ได้มากที่สุด โดยปล่อยให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นเป็นอิสระก่อน การตัดสินใจ ควรมีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจว่าทางเลือกไหนดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารควรพิจารณาแยกประเด็นปัญหาเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไข ปัญหาทีละ ประเด็น ผู้บริหารควรสร้างทางเลือกในการตัดสินใจให้หลากหลาย ผู้บริหารควรวางแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์เชิงสภาพจริงจากทุกฝ่าย สำหรับให้การดำเนินงานเป็นไป ด้วยความสำเร็จตาม เป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้กระบวนการที่ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิด เดิม กระบวนทัศน์เดิมที่ล้าสมัย

นพวรรณ คำเพ็ญ (2566, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้การกำหนด ปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินทางเลือก และการค้นหาทางเลือก ตามลำดับ 2. การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐาน เลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเงิน องค์กรภายในและการประสานงาน ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และ กลยุทธ์ของงาน รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ความหลากหลายของสมาชิกทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท และ การประสานงานภายนอก ตามลำดับ 3. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ เพ็ญพรรณ เพื่องฟูลอย (2567, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบัน การอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก 2) ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สเตฟานี ชิตปิน (Stephanie Chitpin, 2021. pp. 393-414) ศึกษาเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ เชื่อมโยงกับช่องว่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียน 8 คนในรัฐ ออนแทรีโอ ประเทศแคนาดา อันดับแรกผู้วิจัยอธิบายระบบการศึกษาของรัฐออนแทรีโอเกี่ยวกับ แนวคิดเสรีนิยมใหม่และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวทางในการลด ช่องว่างความสำเร็จตามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของเชื้อชาติ จากนั้นผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำโรงเรียน ทั้ง 8 แห่งในออนแทรีโอตัดสินใจลดช่องว่างความสำเร็จภายใน

โรงเรียนของตนเองอย่างไร กระบวนการ ตัดสินใจนี้ได้รับอิทธิพลจากการพิจารณา เช่น ภาวะเศรษฐกิจ รูปแบบการเรียนรู้และการแก้ปัญหาใน โรงเรียนหรือส่วนบุคคล แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการอย่าง โดดเดี่ยว แต่การศึกษาของผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่ความ รับผิดชอบระดับสูงที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะให้ความเป็นผู้นำ สำหรับผลลัพธ์ของ นักเรียนในขณะที่คำนึงถึงปัจจัยอื่นภายในกระบวนการ ตัดสินใจ

อเดโอลู โจชัว เอเยนิ (Adeolu Joshua Ayeni, 2018, p. 18) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ การตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่และผลผลิตของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตออนโด เซนทรัล ซีนา โทเรียลของ รัฐออนโด ประเทศไนจีเรีย กล่าวว่า จากการศึกษาได้ตรวจสอบกลยุทธ์การตัดสินใจของ อาจารย์ใหญ่ และระดับการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจและกำหนดผลกระทบต่อผลงานการสอน ของครูและ ผลการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตวุฒิสมาชิกกลางออนโด ของรัฐออนโด ประเทศ ไนจีเรีย มีการตั้งคำถามวิจัยสี่ข้อ และตั้งสมมติฐานสองข้อเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ทำการสำรวจ เชิงพรรณนาและการออกแบบการวิจัยหลังข้อเท็จจริงมาใช้ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยครูใหญ่ 30 คนและครู 600 คนสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 30 แห่ง รวบรวม ข้อมูลโดยใช้ "แบบสอบถามการตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่และแบบสอบถามงานของครู" (PDMTTQ) และ "แบบทดสอบผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของนักเรียน" (SAPP) วิเคราะห์คำถามวิจัยโดยใช้การ นับ ความถี่และเปอร์เซ็นต์ ขณะที่ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันที่ ระดับอัลฟา 0.05 ผลการศึกษาพบที่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างกลยุทธ์การตัดสินใจของ อาจารย์ใหญ่กับผลงานการสอนของครู ($r\text{-cal}=0.528, p\leq 0.000$) และความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญ ระหว่างผลงานการสอนของครูกับผลการเรียนของนักเรียน ($r\text{-cal}=0.511$) , $p\leq 0.000$)

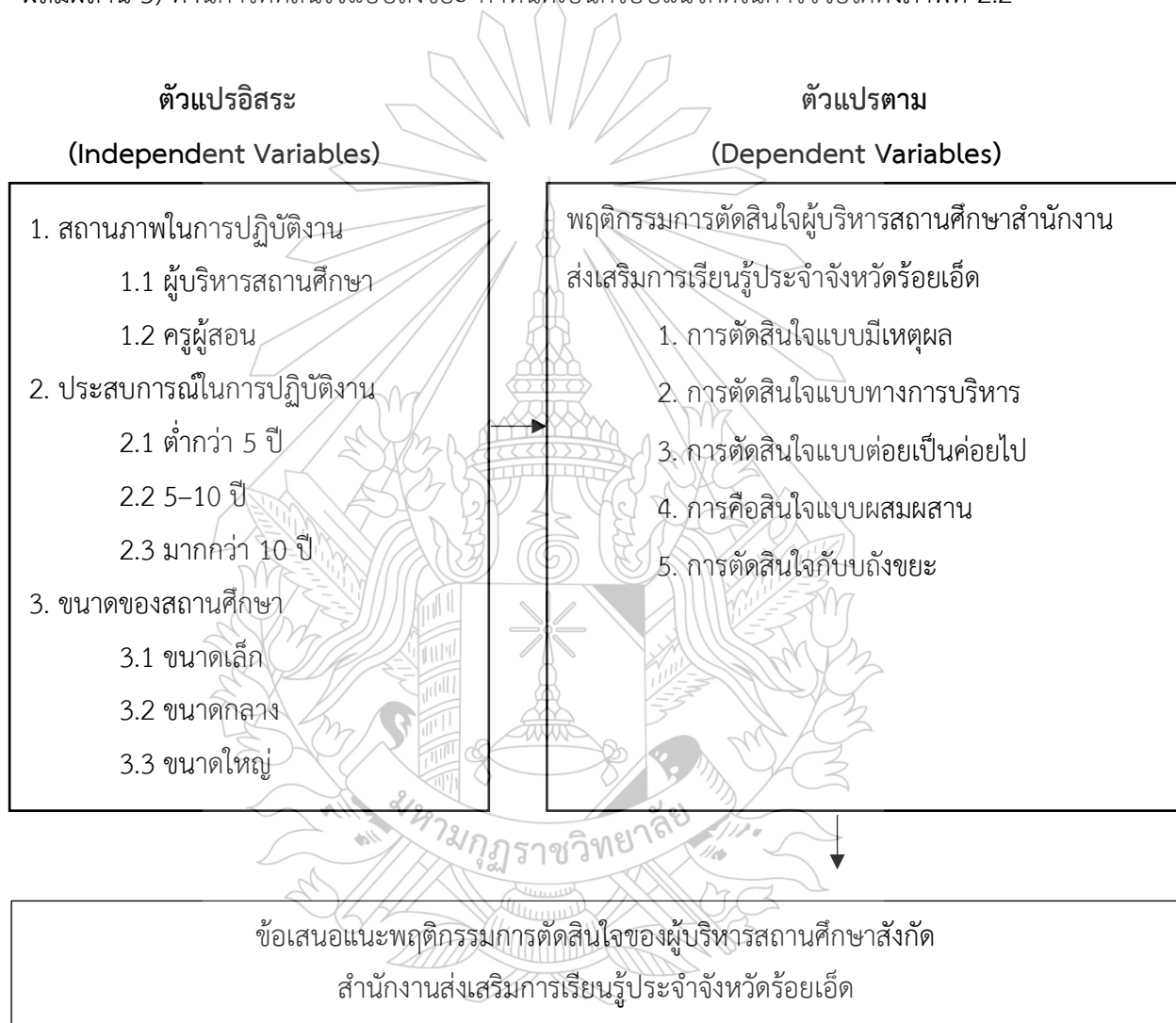
โคลแมน (Coleman, 2018, p. 4) ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจเชิง จริยธรรมของผู้นำทางการศึกษา การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือการ เชื่อมโยงทฤษฎีและ แนวปฏิบัติของผู้นำด้านการศึกษาเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบและปรับปรุง ความสามารถในการ ตัดสินใจอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม คำถามที่ชี้นำการศึกษานี้ได้แก่ 1.ใน สถานะผู้นำ ฉันจะเป็นผู้นำ หลักที่ฉันทำงานด้วยการใช้กระบวนการทางจริยธรรมทั้งสี่ในการตัดสินใจ ของตนเองอย่างไร 2.ปฏิสัมพันธ์และรูปแบบการคิดในปัจจุบันเป็นแบบใดบ้างที่เป็นกรอบทาง จริยธรรมของครูใหญ่แต่ละ คนสำหรับกระบวนการตัดสินใจ 3.กระบวนการทางจริยธรรมทั้งสี่มี ปฏิสัมพันธ์กันอย่างไรในระหว่าง กระบวนการตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่แต่ละฝ่าย 4.การทำ ความ เข้าใจปฏิสัมพันธ์นี้กับกระบวนการทางจริยธรรมทั้งสี่ระหว่างกระบวนการตัดสินใจ จะทำให้เกิดการ ตัดสินใจที่ดีขึ้นได้อย่างไร การศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบการเรียนรู้หนังสือกับอาจารย์ใหญ่และการทบทวนเป็น ลายลักษณ์อักษรของอาจารย์ใหญ่ เกี่ยวกับช่วงเวลาเหล่านั้น พบว่าการศึกษาหนังสือร่วมกันสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสะท้อน ความคิดของอาจารย์ใหญ่ในการตัดสินใจของตนเองโดยผ่านตนเอง

และการวิเคราะห์ร่วมกันในการ ตัดสินใจของหัวหน้างาน ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนแปลงกรอบจริยธรรมที่พวกเขาใช้ในการ ตัดสินใจได้ และการเปลี่ยนกรอบจริยธรรมที่ผู้บริหารใช้เป็นหลักในการตัดสินใจได้ปรับปรุงแนวทาง ปฏิบัติของตน นอกจากนี้ผู้กำกับตนเองยังได้รับประโยชน์จากการพบปะกับผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำ นอกการประชุมฝ่ายบริหารสร้างความไว้วางใจกับอาจารย์ใหญ่และปรับปรุงแนวปฏิบัติ ของตนเอง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ดังนี้ 1. การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational Decision-Making) เป็นการตัดสินใจที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการระบุปัญหาอย่างชัดเจน วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เสนอทางเลือก และประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่มีข้อมูลเพียงพอและสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำ 2. การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Decision-Making) มักเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร หรือข้อมูล ผู้บริหารจะใช้วิจารณญาณส่วนตัวร่วมกับนโยบายหรือประสบการณ์เดิมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด แต่เป็นทางเลือกที่ "พอใช้ได้" หรือ "ดีพอ" สำหรับสถานการณ์นั้น ๆ 3. การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Decision-Making) เป็นลักษณะของการตัดสินใจที่ดำเนินไปทีละขั้นตอน โดยพิจารณาทางเลือกเล็ก ๆ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์จริง เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน และเลือกใช้วิธีการทดลองก่อนขยายผล 4. การตัดสินใจแบบผสมผสาน (Mixed Scanning Decision-Making) เป็นการผสมผสานระหว่างการตัดสินใจแบบมีเหตุผลและแบบค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือ มีการกำหนดกรอบแนวทางหรือเป้าหมายหลักไว้ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ ตรวจสอบรายละเอียดย่อยในแต่ละขั้นตอน เหมาะกับการวางแผนหรือปรับเปลี่ยนนโยบายในระยะยาว 5. การตัดสินใจแบบถังขยะ (Garbage Can Model) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบ โดยที่ปัญหา แนวทางแก้ไข ผู้เกี่ยวข้อง และโอกาสในการตัดสินใจต่างลอยตัวอยู่ใน "ถังขยะ" ขององค์กร และจะมาประจวบกันโดยบังเอิญเมื่อเวลามาถึง เหมาะกับองค์กรที่มีลักษณะไม่แน่นอนหรือขาดโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น หน่วยงานขนาดเล็ก หรือองค์กรที่มีความซับซ้อนเชิงระบบสูง โดยสรุป พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่รับผิดชอบ

2.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545), เบอร์ซอน อำภาวิษฐา (2550), ภารดี อนันต์นาวิ (2551), ธร สุนทรยุทธ (2551), Angelo & Brian (1977), Stephen P. Robbins (2003) ได้จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 5) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4. การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนจำนวน 439 คน ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด รวมจำนวน 460 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนจำนวน 189 คน ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นจำนวน 210 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

สถานภาพ	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (N)
1. ผู้บริหาร	21	21
2. ครูผู้สอน	439	189
	460	210

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามรูปแบบพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด สร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 5) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (Likert, 1993, p. 247)

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ มากที่สุด |
| 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ มาก |
| 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ ปานกลาง |
| 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ น้อย |
| 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ | อยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open end)

3.3 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจ รูปแบบการตัดสินใจ ผลงานวิจัย เอกสาร และตำราทั้งในและต่างประเทศ
2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามเป็นรายชื่อเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการศึกษาใน 5 รูปแบบการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจแบบมีเหตุผล การตัดสินใจทางการบริหาร การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป การตัดสินใจแบบผสมผสาน การตัดสินใจแบบถึงขยะ
4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาแก้ไขและนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1) พระครูชัยรัตนกร,ดร. 2) ผศ.ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์ และ 3) นางสาวเจียรนัย อภัยแสน เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1) +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 2) 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงหรือไม่ตรงตามเนื้อหา
- 3) -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงตามเนื้อหา

ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) ระหว่าง 0.67 – 1.00

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน และปรับปรุงแก้ไข สมบูรณ์แล้วนำเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาหารือ

6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ เครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 117) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับ กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัว ผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อขอความ อนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหาร และ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

3. ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ผ่าน QR Code ใน โปรแกรม Google Form โดยจะทำการแจ้งวัตถุประสงค์และชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามให้ กลุ่มตัวอย่างทราบ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ผลตามความเป็นจริง

4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการตอบ แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจำแนกตามสถานภาพ โดยการทดสอบที (t - test แบบ Independent Samples)

3.5.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

3.5.5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ข้อมูลในการวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมแล้วนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิจัยเพื่อดำเนินวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยดังนี้

3.6.1 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

1) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC: Index of Item Objective Congruence)

สูตร	IOC	=	$\frac{\sum R}{N}$
เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
โดยที่	+1		แน่ใจว่าสอดคล้อง
	0		ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง
	-1		แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

2) ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

α	=	$\left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$
เมื่อ	α	เป็นสัมประสิทธิ์แอลฟา
	k	เป็นจำนวนข้อคำถาม
	S_i^2	เป็นความแปรปรวนของคะแนนข้อที่ i
	S_t^2	เป็นความแปรปรวนของคะแนนรวม t

3.6.2 สถิติพื้นฐาน

1) ร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{\Sigma X \times 100}{N}$$

P = ค่าร้อยละ
 ΣX = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
 N = จำนวนประชากร

2) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)

สูตร $\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$

เมื่อ $(\bar{X})$ แทน คะแนนเฉลี่ย

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

3) สูตรหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดา
บริสุทธิ์, 2543, หน้า 352)

สูตร $S.D. = \sqrt{\frac{N(\Sigma X) - (\Sigma X^2)}{N(N-1)}}$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

ΣX^2 แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

3.6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

1) ค่า t-test ในการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระแก่กัน (Independent) คำนวณจากสูตร (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563) ดังนี้

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2
S_1^2	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ กลุ่มที่ 2
n_1	n_2	แทน	จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

2) ค่า F-test (One-Way ANOVA) ในการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป คำนวณจากสูตร (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563) ดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	MS_b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (F-test)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant level)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2. ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

4.3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยเรื่องนี้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไป คือ ตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา ใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และคำนวณร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 210		
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	21	10.00
2. ครูผู้สอน	189	90.00
รวม	210	100.00
ประสบการณ์		
1. ต่ำกว่า 5 ปี	59	28.10
2. 5-10 ปี	74	35.20
3. มากกว่า 10 ปี	77	36.70
รวม	210	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
1. ขนาดเล็ก	86	41.00
2. ขนาดกลาง	67	31.90
3. ขนาดใหญ่	57	27.10
รวม	210	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นครูผู้สอน จำนวน 189 คน คิดเป็น ร้อยละ 90.00 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 5–10 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 มากกว่า 10 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 36.70 ขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 86 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 41.00 ขนาดกลาง จำนวน 67 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.90 และขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 57 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.10

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

การให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลหลังการถ่ายโอนภารกิจ	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	4.10	0.63	5	มาก
2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	4.32	0.52	2	มาก
3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	4.20	0.59	4	มาก
4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	4.24	0.62	3	มาก
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	4.39	0.53	1	มาก
รวมเฉลี่ย	4.25	0.58	-	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.53) รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.52) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D.=0.62) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X} = 4.20$, S.D.=0.59) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=0.63)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล

ข้อ	ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารทำความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์จริงในพื้นที่ก่อนการตัดสินใจ	3.87	0.47	7	มาก
2	ผู้บริหารมีการคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.12	0.71	3	มาก
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือกแนวทางในการตัดสินใจ	4.35	0.65	2	มาก
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจอย่างชัดเจน	4.10	0.55	4	มาก
5	ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบโดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือก	3.92	0.77	6	มาก
6	ผู้บริหารตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูล ข้อเท็จจริงและบริบทของชุมชน	3.95	0.59	5	มาก
7	ผู้บริหารนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ	3.85	0.73	8	มาก
8	ผู้บริหารมีการติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง	4.65	0.54	1	มากที่สุด
รวม		4.10	0.25	-	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.10, S.D.=0.25) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ =4.65, S.D.=0.54) รองลงมา ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือกแนวทางในการตัดสินใจ ($\bar{X}$ =4.35, S.D.=0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ =3.85, S.D.=0.73)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร

ข้อ	ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน	4.46	0.55	2	มาก
2	ผู้บริหารประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจ	4.32	0.47	6	มาก
3	ผู้บริหารพิจารณาข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจ	4.38	0.52	4	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	4.16	0.37	8	มาก
5	ผู้บริหารค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้หลายทาง ก่อนเลือกแนวทางที่เหมาะสม	4.32	0.46	5	มาก
6	ผู้บริหารเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส	4.26	0.44	7	มาก
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน	3.95	0.65	9	มาก
8	ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.71	1	มากที่สุด
9	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน	4.42	0.52	3	มาก
รวม		4.32	0.17	-	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.52) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.60$, S.D.=0.71) รองลงมา คือ ผู้บริหาร

วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.55) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.65)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป

ข้อ	ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของสถานศึกษา	4.01	0.75	9	มาก
2	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้	4.39	0.53	2	มาก
3	ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว	4.41	0.52	1	มาก
4	ผู้บริหารใช้วิจารณ์ญาณบนพื้นฐานของความเข้าใจบริบทและปัจจัยแวดล้อมขององค์กร	4.11	0.83	7	มาก
5	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกและเป้าหมายไปพร้อมกันในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน	4.10	0.54	8	มาก
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเห็นพ้องร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร	4.20	0.40	5	มาก
7	ผู้บริหารไม่ยึดติดกับข้อมูลเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการเข้าใจสถานการณ์โดยรวม	4.16	0.80	6	มาก
8	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้วตัดสินใจ	4.23	0.49	4	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
9	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและข้อจำกัดเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.42	3	มาก
รวม		4.20	0.59	-	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.59) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บริหารตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.52) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.75)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน

ข้อ	ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น สารสนเทศ ข้อมูลภายใน แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์จริง ในการประกอบการตัดสินใจ	4.27	0.46	4	มาก
2	ผู้บริหารไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ	3.95	0.82	8	มาก
3	ผู้บริหารสามารถแยกประเด็นปัญหาออกมาทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย	3.96	0.76	7	มาก
4	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อกรณีที่การตัดสินใจหลักไม่สามารถดำเนินการได้	4.30	0.75	3	มาก
5	ผู้บริหารคำนึงถึงความสะดวกคล่องของการตัดสินใจกับนโยบาย พันธกิจ และข้อจำกัดของสถานศึกษา	4.20	0.72	6	มาก
6	ผู้บริหารเพิ่มเติมข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการวิเคราะห์จากองค์ความรู้และข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ	4.60	0.49	1	มากที่สุด
7	ผู้บริหารใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.34	0.47	2	มาก
8	ผู้บริหารตัดสินใจการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.27	0.47	5	มาก
รวม		4.24	0.62	-	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.62) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเพิ่มเติมข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการวิเคราะห์จากองค์ความรู้และข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.49) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่

เสมอ ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.47) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.82)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ

ข้อ	ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	ระดับการปฏิบัติ			
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารมีความสามารถตัดสินใจภายใต้ความไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในรายละเอียด และการมีส่วนร่วม	4.24	0.43	9	มาก
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทุกปัญหา แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ก็ตาม	4.25	0.72	8	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.53	0.66	3	มากที่สุด
4	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาประเด็นของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ	4.30	0.46	6	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา	4.38	0.49	5	มาก
6	ผู้บริหารพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ	4.66	0.53	1	มากที่สุด
7	ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร	4.50	0.50	4	มาก
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร	4.57	0.68	2	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนความสับสนของปัญหาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น	4.29	0.46	7	มาก
10	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร	4.17	0.38	10	มาก
รวม		4.39	0.53	-	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.53) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.66$, S.D.=0.53) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่ เป็นระบบขององค์กร ($\bar{X} = 4.57$, S.D.=0.68) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.17$, S.D.=0.38)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง, ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า จำแนกตามตำแหน่ง, ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.8 - 4.16

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง

พฤติกรรมการตัดสินใจ	ตำแหน่ง				t	Sig
	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	4.14	0.24	4.10	0.25	.799	.425
2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	4.46	0.09	4.30	0.17	6.370	.000*
3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	4.25	0.16	4.20	0.20	1.237	.218
4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	4.34	0.21	4.22	0.21	2.338	.020*
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	4.55	0.17	4.37	0.20	3.782	.000*
รวม	4.35	0.17	4.24	0.21	4.779	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล และด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกระดับประสบการณ์

พฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหาร	ประสบการณ์								
	ต่ำกว่า 5 ปี			5-10 ปี			มากกว่า 10 ปี		
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล
1. ด้านการตัดสินใจ แบบมีเหตุผล	4.00	0.26	มาก	4.15	0.24	มาก	4.13	0.22	มาก
2. ด้านการตัดสินใจ ทางการบริหาร	4.36	0.14	มาก	4.29	0.18	มาก	4.32	0.18	มาก
3. ด้านการตัดสินใจ แบบค่อยเป็นค่อยไป	4.18	0.20	มาก	4.21	0.20	มาก	4.22	0.20	มาก
4. ด้านการตัดสินใจ แบบผสมผสาน	4.24	0.23	มาก	4.17	0.19	มาก	4.30	0.21	มาก
5. ด้านการตัดสินใจ แบบถึงขยะ	4.51	0.17	มาก	4.41	0.18	มาก	4.27	0.20	มาก
รวม	4.26	0.20	มาก	4.25	0.20	มาก	4.25	0.20	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกประสบการณ์ ปรากฏดังนี้

1. ต่ำกว่า 5 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=0.20) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ ($\bar{X} = 4.51$, S.D.=0.17) รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.36$, S.D.=0.14) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=0.26)

2. 5-10 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.20) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.18) รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=0.18) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.15$, S.D.=0.24)

3. มากกว่า 10 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.20) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.18) รองลงมาคือ ด้านการ

ตัดสินใจแบบผสมผสาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D.=0.21) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.13$, S.D.=0.22)

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกระดับประสบการณ์

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	ระหว่างกลุ่ม	.785	2	.392	6.722	.001*
	ภายในกลุ่ม	12.086	207	.058		
	รวม	12.871	209			
2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	.140	2	.070	2.475	.087
	ภายในกลุ่ม	5.869	207	.028		
	รวม	6.010	209			
3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	ระหว่างกลุ่ม	.039	2	.019	.490	.613
	ภายในกลุ่ม	8.206	207	.040		
	รวม	8.245	209			
4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	ระหว่างกลุ่ม	.635	2	.318	7.280	.001*
	ภายในกลุ่ม	9.029	207	.044		
	รวม	9.664	209			
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	ระหว่างกลุ่ม	2.001	2	1.000	29.545	.000*
	ภายในกลุ่ม	7.008	207	.034		
	รวม	9.009	209			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร, ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล
จำแนกตามระดับประสบการณ์

ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 4.00$)	5-10 ปี ($\bar{X} = 4.15$)	มากกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.13$)
ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 4.00$)	-	-	-
5-10 ปี ($\bar{X} = 4.15$)	.14103*	-	-
มากกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.13$)	.13050*	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ต่ำกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี และ ต่ำกว่า 5 ปี กับ มากกว่า
10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน
จำแนกตามระดับประสบการณ์

ประสบการณ์	ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 4.24$)	5-10 ปี ($\bar{X} = 4.17$)	มากกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.30$)
ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{X} = 4.24$)	-	-	-
5-10 ปี ($\bar{X} = 4.17$)	-	-	-
มากกว่า 10 ปี ($\bar{X} = 4.30$)	-	.12972*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบ
ผสมผสาน จำแนกตามระดับประสบการณ์การทำงาน พบว่า 5-10 ปี กับ มากกว่า 10 ปี มีความ
คิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ
จำแนกตามระดับประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์	ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{X}$ =4.51)	5-10 ปี ($\bar{X}$ =4.41)	มากกว่า 10 ปี ($\bar{X}$ =4.27)
ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{X}$ =4.51)	-	.10005*	.24083*
5-10 ปี ($\bar{X}$ =4.41)	-	-	.14079*
มากกว่า 10 ปี ($\bar{X}$ =4.27)	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ
จำแนกตามระดับประสบการณ์ พบว่า ต่ำกว่า 5 ปี กับ 5-10 ปี, ต่ำกว่า 5 ปี กับ มากกว่า 10 ปี และ
5-10 ปี กับ มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
จำแนกขนาดของสถานศึกษา

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหาร	ขนาดสถานศึกษา								
	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่		
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล
1. ด้านการตัดสินใจ แบบมีเหตุผล	4.04	0.26	มาก	4.13	0.26	มาก	4.16	0.21	มาก
2. ด้านการตัดสินใจ ทางการบริหาร	4.35	0.16	มาก	4.29	0.18	มาก	4.31	0.18	มาก
3. ด้านการตัดสินใจ แบบค่อยเป็นค่อยไป	4.20	0.19	มาก	4.19	0.20	มาก	4.23	0.20	มาก
4. ด้านการตัดสินใจ แบบผสมผสาน	4.22	0.22	มาก	4.22	0.20	มาก	4.29	0.22	มาก
5. ด้านการตัดสินใจ แบบถึงขยะ	4.50	0.17	มาก	4.37	0.16	มาก	4.24	0.21	มาก
รวม	4.26	0.20	มาก	4.24	0.20	มาก	4.24	0.20	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ปรากฏดังนี้

1. ขนาดเล็ก โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=0.20) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ ($\bar{X} = 4.50$, S.D.=0.17) รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.16) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=0.26)

2. ขนาดกลาง โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D.=0.20) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ ($\bar{X} = 4.37$, S.D.=0.16) รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=0.18) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.13$, S.D.=0.26)

3. ขนาดใหญ่ โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D.=0.20) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.31$, S.D.=0.18) รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=0.22) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=0.22)



ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความคิดเห็นของบุคลากรต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	ระหว่างกลุ่ม	.563	2	.282	4.738	.010*
	ภายในกลุ่ม	12.308	207	.059		
	รวม	12.871	209			
2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	.133	2	.066	2.337	.099
	ภายในกลุ่ม	5.877	207	.028		
	รวม	6.010	209			
3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	ระหว่างกลุ่ม	.043	2	.022	.543	.582
	ภายในกลุ่ม	8.202	207	.040		
	รวม	8.245	209			
4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	ระหว่างกลุ่ม	.186	2	.093	2.033	.134
	ภายในกลุ่ม	9.478	207	.046		
	รวม	9.664	209			
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	ระหว่างกลุ่ม	2.514	2	1.257	40.065	.000*
	ภายในกลุ่ม	6.495	207	.031		
	รวม	9.009	209			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล และด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.04$)	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.13$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.16$)
ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.04$)	-	-	-
ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.13$)	-	-	-
ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.16$)	.11720*	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล
จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ขนาดเล็ก กับ ขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.50$)	ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.37$)	ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.24$)
ขนาดเล็ก ($\bar{X} = 4.50$)	-	.13002*	.26956*
ขนาดกลาง ($\bar{X} = 4.37$)	-	-	.13954*
ขนาดใหญ่ ($\bar{X} = 4.24$)	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ
จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ขนาดเล็ก กับ ขนาดกลาง, ขนาดเล็ก กับ ขนาดใหญ่ และขนาด
กลาง กับ ขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถาม
ได้เสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการ
เรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38
ดังตารางที่ 4.18

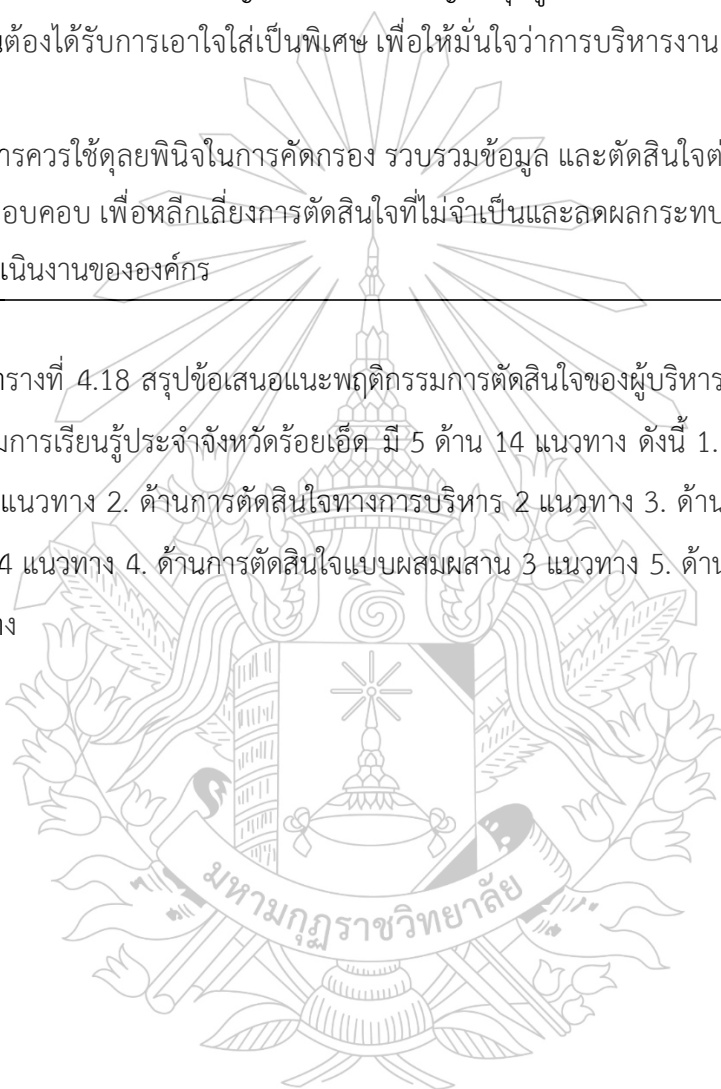
ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ลำดับ	แนวทาง
1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล	
1	ผู้บริหารควรนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ
2	ผู้บริหารควรทำความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์จริงในพื้นที่ก่อนการตัดสินใจ
2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร	
1	ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้
2	ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส
3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	
1	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด
2	ผู้บริหารควรสามารถพิจารณาทางเลือกและเป้าหมายไปพร้อมกันในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เพื่อให้การตัดสินใจมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม
3	ผู้บริหารควรประเมินความเสี่ยงและผลกระทบของทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาด
4	ผู้บริหารควรใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางที่รอบด้านและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน	
1	ผู้บริหารควรไม่เร่งรีบตัดสินใจ หากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความแม่นยำของกระบวนการตัดสินใจ
2	ผู้บริหารควรสามารถแยกประเด็นปัญหาออกมาทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย เพื่อประเมินผลเบื้องต้นและลดความเสี่ยงของความผิดพลาด
3	ผู้บริหารควรใช้กระบวนการประเมิน ทดลอง และปรับปรุงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ลำดับ	แนวทาง
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ	
1	ผู้บริหารควรสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในกรณีที่ปัญหาหรือสถานการณ์นั้นมิได้มีความสัมพันธ์หรือมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรก็ตาม
2	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพิจารณาปัญหาทุกรูปแบบ แม้จะเป็นประเด็นที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารงานเป็นไปอย่างรอบด้าน
3	ผู้บริหารควรใช้ดุลยพินิจในการคัดกรอง รวบรวมข้อมูล และตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ไม่จำเป็นและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากตารางที่ 4.18 สรุปข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มี 5 ด้าน 14 แนวทาง ดังนี้ 1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2 แนวทาง 2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 2 แนวทาง 3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4 แนวทาง 4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 3 แนวทาง 5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ 3 แนวทาง



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามสภาพ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผล
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

5.1.1 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ไปต่ำสุดได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ รองลงมาคือ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังนี้

1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารมีการติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง รองลงมา ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือกแนวทางในการตัดสินใจ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ

2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน

3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บริหารตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน

4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเติมเต็มข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการวิเคราะห์จากองค์ความรู้และข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ

5) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร

5.1.2 การเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร, ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน, ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะและโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน จำแนกระดับประสบการณ์ ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร, ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป และโดยรวม ไม่แตกต่างกัน นอกนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล และด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

5.1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ควรมุ่งเน้นการตัดสินใจอย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยผู้บริหารควรใช้การตัดสินใจแบบมีเหตุผล เข้าใจปัญหาและสถานการณ์จริง รวมทั้งนำทางเลือกไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ในด้านการบริหาร ควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และพิจารณาข้อดีข้อเสียอย่างถี่ถ้วน สำหรับการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ควรพิจารณาความเหมาะสมกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน และปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับทางเลือกที่มี ส่วนการตัดสินใจแบบผสมผสาน ผู้บริหารไม่ควรเร่งรีบหากข้อมูลยังไม่เพียงพอ ควรทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนตัดสินใจขั้นสุดท้าย และสำหรับการตัดสินใจแบบถึงขยะ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อทุกปัญหา

แม้เป็นเรื่องเล็กน้อย เพื่อสะท้อนถึงความใส่ใจและรอบด้าน ทั้งนี้พฤติกรรมการตัดสินใจที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

5.2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พฤติกรรมการตัดสินใจเป็นลักษณะของการกระทำ กระบวนการเลือกทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินทางเลือกอย่างดีแล้วว่าสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษาที่วางแผนไว้ ที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ภายใต้ปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ การตัดสินใจแบบถึงขยะ การตัดสินใจทางการบริหาร การตัดสินใจแบบผสมผสาน การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป และการตัดสินใจแบบมีเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของธนวรรณ พิสิฐสมทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 51 - 52) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร คือ เป็นไปเพื่อรักษาผลกำไรและการศึกษาลักษณะของบุคคลอย่างลึกซึ้ง ย่อมทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากงานรูปแบบได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นจะต้องรู้ที่มาของพฤติกรรม พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ คือ ตัวของบุคคลสถานการณ์ ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลจึงสามารถนำไปอธิบายได้จากลักษณะของบุคคลและสถานการณ์ร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ดันเส็ง (2563, หน้า ง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การตัดสินใจแบบถึงขยะเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการตัดสินใจภายใต้ความไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในรายละเอียด และการมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญต่อทุกปัญหา แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ก็ตาม เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาประเด็นของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา พิจารณาดูแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ การวิเคราะห์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร

ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนความสับสนของปัญหาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ โคเฮน (Cohen, 1990, pp. 38 - 67) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยะ เป็นพฤติกรรมตัดสินใจในองค์กร มีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมการตัดสินใจ กลุ่มของปัญหามีหลากหลายวิธี การแก้ไขปัญหามีหลากหลายวิธี มีความซับซ้อน คุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบใช้จินตนาการหรือมีความบังเอิญ วิธีการแก้ไขปัญหากับปัญหามีความสอดคล้องกัน และสามารถจะพบได้กับองค์กรที่มีความหลากหลายปัญหา หรือทั้งหมด เป็นปัญหาเรื้อรัง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรากรณ์ ต้นแสง (2563, หน้า ๙) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล และด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพื้นฐานความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการใกล้เคียงกัน และต้องปฏิบัติตามระเบียบ แนวทาง รวมถึงกระบวนการตัดสินใจที่เป็นรูปแบบเดียวกันของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ส่งผลให้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุผล และแบบค่อยเป็นค่อยไปมีความคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าผู้บริหารจะมีสถานภาพแตกต่างกัน นอกจากนี้ นโยบายและข้อกำหนดเชิงวิชาการขององค์กรอาจเป็นกรอบที่ช่วยกำกับแนวทางการตัดสินใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงไม่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในสองด้านดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรากรณ์ ต้นแสง (2563, หน้า ๙) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ และประสบการณ์ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร, ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป และด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่างระดับกันย่อมมีมุมมอง แนวคิด และทักษะ

ในการจัดการปัญหาที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมักมีคลังความรู้จากสถานการณ์จริงจำนวนมาก สามารถประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้านและเลือกใช้วิธีการตัดสินใจได้หลากหลายรูปแบบ ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยอาจยังไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการเลือกกลยุทธ์ที่ซับซ้อน จึงใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบเป็นทางการหรือแบบมีโครงสร้างมากกว่า ส่งผลให้พฤติกรรมตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การตัดสินใจแบบมีเหตุผล แบบผสมผสาน แบบทางการบริหาร แบบค่อยเป็นค่อยไป และแบบถึงขยะ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามระดับประสบการณ์ แม้ค่าโดยรวมจะไม่แตกต่างกันก็ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนเพ็ญ อุทธา (2564, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ในด้านเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สาขาที่สำเร็จการศึกษา และขนาดของโรงเรียนต่อกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล และด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีความซับซ้อนของงานบริหารไม่เท่ากัน โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากร นักเรียน ทรัพยากร และปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่า ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีการตัดสินใจแบบมีเหตุผลที่อาศัยข้อมูลจำนวนมากและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมถึงอาจต้องใช้การตัดสินใจแบบถึงขยะในบางสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือหรือเกิดปัญหาเฉพาะหน้าอย่างไม่คาดคิด ขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน ผู้บริหารสามารถสื่อสารและจัดการปัญหาได้โดยตรง จึงไม่จำเป็นต้องใช้รูปแบบการตัดสินใจทั้งสองแบบในลักษณะที่เข้มข้นเท่ากับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่งผลให้ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผลและแบบถึงขยะมีความแตกต่างกันตามขนาดสถานศึกษา ในขณะที่ด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนเพ็ญ อุทธา (2564, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ขนาดของโรงเรียนต่อกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มี 5 ด้าน 14 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล 2 แนวทาง 2) ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร 2 แนวทาง 3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป 4 แนวทาง 4) ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน 3 แนวทาง 5) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ 3 แนวทาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมหลายมิติของการบริหารงานในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยทั้งข้อมูลเชิงเหตุผล ประสบการณ์ทางวิชาชีพ

และความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์จริงที่หลากหลาย จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาที่เจาะจงในแต่ละด้าน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจได้เหมาะสมกับปัญหาและบริบทของโรงเรียน อีกทั้งลักษณะงานของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ดมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการตัดสินใจทั้งในด้านที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอน การผสมผสานข้อมูลจากหลายแหล่ง ตลอดจนการตัดสินใจในสถานการณ์ไม่เป็นการหรือคลุมเครือ จึงได้กำหนดแนวทางทั้ง 5 ด้าน รวม 14 แนวทาง เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการในการพัฒนาพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารอย่างรอบด้านและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เดือนเพ็ญ อุดทา (2564, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา พบว่าการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ควรศึกษารายละเอียด เกี่ยวกับเรื่องต่าง ที่จะตัดสินใจให้รอบด้าน แล้วประชุมครู บุคลากรของโรงเรียนเพื่อระดมความคิดให้ ได้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลให้ละเอียดครบถ้วนก่อน ผู้บริหารควรมี การประชุมชี้แจง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ให้บุคลากรให้โรงเรียนร่วมทำ ร่วมอภิปราย ผู้บริหารควรมี การ ประชุม วิเคราะห์วางแผนก่อนการตัดสินใจร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ควรจัดฝึกอบรมผู้บริหารและ ผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะการตัดสินใจ เมื่อมีการตัดสินใจแล้วควรติดตามผล สิ่งที่ได้ตัดสินใจไป ควรตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่ก่อประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด ควรให้บุคลากร เสนอ ความเห็นให้ได้มากที่สุด โดยปล่อยให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระก่อน การตัดสินใจ ควรมีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจว่า ทางเลือกไหนดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารควรพิจารณาแยกประเด็นปัญหาเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไขปัญหาละเอียด ประเด็น ผู้บริหารควรสร้างทางเลือกในการตัดสินใจให้หลากหลาย ผู้บริหารควรวางแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์เชิงสภาพจริงจากทุกฝ่าย สำหรับการดำเนินงานเป็นไปด้วยความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้กระบวนการที่ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม กระบวนทัศน์เดิมที่ล้าสมัย

5.3. ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเน้นให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและไม่เป็นระบบ รวมถึงสามารถตัดสินใจในประเด็นที่อาจไม่เชื่อมโยงโดยตรงกับเหตุการณ์ในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน

2) สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดควรกำหนดแนวทางเชิงนโยบายให้ผู้บริหารมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแนวทางในระยะต่อไป โดยผู้บริหารควรวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและแม่นยำ อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้เข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน
- 2) ผู้บริหารควรดำเนินการวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถระบุบทบาท ผลกระทบ และความต้องการของแต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจมีความเหมาะสมและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น
- 3) ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางหรือเวทีสำหรับสมาชิกในองค์กรในการเสนอแนวคิด วิธีการ และทางเลือกในการแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งนำข้อเสนอเหล่านั้นไปพิจารณาอย่างจริงจัง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
- 4) ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยະ ผู้บริหารควรใช้ดุลยพินิจในการคัดกรอง รวบรวมข้อมูล และตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ไม่จำเป็นและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
- 2) ควรมีการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในพื้นที่อื่นเพิ่มเพื่อนำมาใช้เปรียบเทียบเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) ควรมีการขยายกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพิ่มเติมว่ามีการแตกต่างกันหรือไม่

บรรณานุกรม

1. หนังสือ

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). รายงานสภาพการศึกษาไทย ปี 2566. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2551). พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กันยา สุวรรณแสง. (2536). บุคลิกภาพและการปรับตัว. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- เฉลิมพล ต้นสกุล. (2541). พฤติกรรมศาสตร์สาธารณสุข (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ภาควิชาสุขศึกษา. และพฤติกรรมศาสตร์.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2547). หลักการจัดการองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- _____. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ไชยวัฒน์ คำชู. (2560). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. (2551). จุดกำเนิดของทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: น.ศ.พัฒนา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระยุทธ ปางวิทยา. (2561). การบริหารองค์การในภาวะซับซ้อน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์.
- ธ สุนทรยุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นต์ติ้ง.

- นงลักษณ์ สุทธิพันธุ์. (2544). *พัฒนาบุคลากรผู้นำและนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอมี เทรตติ้ง.
- เนตรพินนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *วิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2552). *การบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุตรี จารุโรจน์. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์ และธนิกานต์ มามะศิริรานนท์. (2549). *ตัดสินใจสไตล์ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธรรมมการพิมพ์.
- ประทีป จินนี. (2540). *การวิเคราะห์พฤติกรรมและการปรับพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเวศ วะสี. (2545). *การตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อสังคมสุขภาวะ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- พรชัย เจริญวานิชย์. (2554). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545, (25 มีนาคม 2551). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนพิเศษ 60 ง. หน้า 2.
- พิบูล ทิปะบาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ภารดี อนันตนาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร (2551). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2549). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วุฒิชัย จำนงค์. (2523). *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- ศักดา สถาพรวัฒนา (2549). *การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาร่วมสมัย*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมจิตต์ สุพรรณทัศน์. (2524). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สมชาย วงศ์วิเศษ. (2565). *การบริหารยุคใหม่: แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวากีรณ. (2545). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตพอยท์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2564). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สคช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ: สพฐ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *ทิศทางการปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2549). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). *การสังเคราะห์รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูต้นแบบ (ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Angelo, K. and Brian, W. (1977). *Learner Centered Teaching : A Humanistic View*. English: Love Publishing.
- Alvar Elbing. (1970). *Behavioral decision of organization*. Illinois: Scott Foresman & Co.
- Ayeni Adeolu Joshua. (2014). *Principals and Parents Partnership for Sustainable Quality Assurance in Nigerian Secondary School*. Nigeria: Adekule Ajasin University.
- Bernard, H.W. (1972). *Psychology of Learning and Teaching*. New York: McGraw – Hill.

- Blau, P. M. and Scott, W. (1962). *Richard. Formall Organization: A Comparative. Approach*. San Francisco: Chandler.
- Courtland L. Bovee. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2013). *Organization theory and design* (11th ed.). Cengage Learning.
- David I. Cheland. (1988). *System analysis and project management*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, E. (1969). *Audio - Visual Methods in Teaching* (3rd ed). New York: The Dryden Press Holt, Rineheart and Winston. Inc.
- Daft, R.L. (2013). *Leadership theory and practical*. Florida: The Dryden Press.
- Drucker, P.F. (1970). *The Profession of Management*. Oxford: Butterworth- Heineman.
- Etzioni, Amitai. (1968). *Modern Organization*. New Jersey: Prentice - Hall.
- George R. Terry. (1960). *Principles of Management* (3rd ed.). Homewood, Ill: ri chand. D. Irwin, Inc.
- Herbert A. Simon. (1975). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- John Dewey. (1933). *How we think*. Boston: D.C. Health.
- Likert, R. (1993). *A Technique for the Measurement of Attitude*. Chicago: Read Mc Nally.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Massie, J.L. & Douglas, J. (1981). *Management : A Contemporary Introduction* (3rd ed.). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory : Structure Design and Application* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior : Concepts Controversies and Applications* (8thed). New Jersey: Prentice. Hall International.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Simon, Herbert A. (1957). *Administrative Behavior* (2nd ed.). New York: The Free Press.

Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decisions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dorothy, A. Sisk; & Torrance, E. Paul. (2001). *Spiritual Intelligence: Development Higher Consciousness*. Buffalo, New York: Creative Education foundation.

Terry, G. R. (1960). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. (2008). *Educational administration: Theory research and practice* (8th ed.). Singapore: McGraw-Hill.

Yukl G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7thed.). New Jersey: Pearson Education.

Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision Making*. Copyright New York: McGraw - Hill.

2) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

จุฬามาศ ดีแป้น. (2563). *การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เดือนเพ็ญ อุดทา. (2564). *กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.

นพวรรณ คำเพ็ญ. (2566). *การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปกรณกิตติ ม่วงประสิทธิ์. (2548). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- รัชดาภรณ์ กองผุย. (2560). การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัชณี เจริญมาก. (2548). รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- วราภรณ์ ไวยากรณ์. (2547). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานครูโรงเรียน เอกชน จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วราภรณ์ ต้นแสง. (2563). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู โรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วินิจ มธุรสาทิส. (2542). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร. (2560). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุนทร พงษ์ใหญ่. (2549). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุรพล บวรพิมพ์. (2541). ทัศนะมนุษยนิยมและวินัยนิยมในการควบคุมดูแลนักเรียนของอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา, คณะ ศึกษา ศาสตร มหาวิทยลัยเชียงใหม่.
- Coleman Brian. (2018). *Improving the ethical decision-making process of educational leaders: An action research study*. The degree Doctor of Education in Educational Leadership and Organizational Change, Faculty of the College of Education, Roosevelt University.

3) บทความในวารสาร

- จตุพร บุญประเสริฐ. (2561). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 12(2), 45-60.
- ชนวัฒน์ ศรีพุ่ม. (2562). การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา*, 15(2), 45-60.
- นฤมล คงสุข. (2562). ภาวะผู้นำและการตัดสินใจเชิงยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน. *วารสารครุศาสตร์*, 47(4), 33-49.
- พนม แก้ววิเชียร. (2560). การตัดสินใจเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 9(1), 101-114.
- ปวีณา จันทรักดี. (2564). รูปแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผลในบริบทการจัดการศึกษา. *วารสารการวิจัยทางการศึกษา*, 25(1), 33-47.
- ศิริพร สุวรรณวงศ์. (2563). การตัดสินใจเชิงเหตุผลและการนำไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการวิจัยทางการศึกษา*, 25(1), 55-70.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ เพ็ญพรรณ เพื่องฟูลอย. (2567). ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 2(4), 31-47.
- ถวัลย์ อธิญเวศ. (2545). หลักการบริหารคนและการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์. *ข้าราชการครู*. 2: 21-22.
- วันทนา เมืองจันทร์. (กรกฎาคม 2544). การปฏิรูปการศึกษา : คุณธรรมของผู้บริหารกับบทบาทการประกันคุณภาพการศึกษา. *วิทยาทารย์*. 10(4) : 21-25.
- สถาพร โอภาสานนท์. (2556). การตัดสินใจแบบพิจารณาหลายเกณฑ์. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36(140), 5-9.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2017). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 1–25.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A “third” approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 385–392.

- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Lunenburg, F. C. (2020). Decision making in organizations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 23(1), 1–8.
- Stephanie Chitpin. (2021). Principal’s Decision-Making in Bridging the Student Achievement Gap. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 393-414.
- ประสิทธิ์ หนูคุ้ม. (2553). การบริหารเวลา. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/247360>.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๔๑๗/ว ๐๖๕๓

วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน พระครูชัยรัตนกร, ดร.

ด้วย นายปรัชญา โทวรรณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๓๒๐๑๕ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดอโยธยา” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับรับและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมเพื่อพิจารณา

(พระเมธีวชิราภรณ์, รศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตอโยธยา

มหาวิทยาลัย
มหามกุฏราชวิทยาลัย

อ.ดร.ชัยวิทย์
(พระเมธีวชิราภรณ์)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๓๗/ว ๐๒๕๓

วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน ผศ.ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์

ด้วย นายปรัชญา ไทวรรณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๓๒๐๑๕ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดอโยธยา” มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอโยธยา จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมเพื่อพิจารณา

(ผู้รับแจ้งการพิจารณา ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี วิทยาเขตอโยธยา

มหาวิทยาลัย

(ผศ.ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์)

ที่ อว ๗๙๑๗/วอ๗๗๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเลียงเมือง ตำบลตลาด
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๕ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

๗๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร นางสาวเจียรนัย อภัยแสน

ด้วย นายปรัชญา โพธิ์ธรรมา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๓๒๐๑๕ นักศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ขอสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ที่ อว ๗๔๑๗/๖๐๗๗๙

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอเมืองร้อยเอ็ด

เลขที่รับ..... วันที่..... ๒๖ ธ.ค. ๒๕๖๓

96. 1024

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out)

ด้วย นายปรัชญา ไทวรรณมา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๒๐๑๕ นักศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์
ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out) ในหน่วยงานของท่านเพื่อใช้ข้อมูลประกอบการเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอู่เอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจึงเป็นผู้ตักตวงกับทานด้วยตนเอง

จึงเจริญพามาเพื่อพิจารณาและขอรับทุนไปขอบคุณมา ณ โอกาสนี้
๖ ธันว. พ.ศ. ๒๕๓๑

63 ยาน WO-ดง. 5-ตัว 1 ตัว 1 ตัว 5 ตัว 1 ตัว

(36) வணிகவியலாளர் நல்லாதி

10/10/20 (Try-out)

સાચું બનાવે તો

055420

มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชภัฏวิทยาลัย วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด

ประวัติการแทนอธิการบดี

(นางพิศมัย ชุมภูบุตร)

ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเมืองร้อยเอ็ด

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ໂທ. ໐-໔໔໔໔-໔໔໔໔ ໙໙໙໙, ໂທ. ໐-໔໔໔໔-໔໔໔໔

ผู้ประสานงาน บางรัฐณีย์ เจริญนันทน์ โทร. ๐๘

นักศึกษา โทร. ๐๘๖ ๗๑๓๖๑๑๔





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๔๑๗/ว ๐๓๕๐

สิงหาคม ๒๕๖๘

สกร.อำเภอธวัชบุรี

รับเลขที่ ๔๖๔
วันที่ ๖ ก.ย. ๖๘
เวลา ๐๖.๕๐ น.

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอธวัชบุรี

ด้วย นายปรัชญา ไทวรรณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๓๒๐๑๕ นักศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด” มีความประสงค์ ขอบความอนุเคราะห์
แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงาน
สารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาคงเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ไว้ ณ ๔๐, สกร. อำเภอธวัชบุรี

ขอเจริญพร

ด้วย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ

ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ศาสตราจารย์ ดร. วิฑูรย์ วัฒนศิริ

(พระเมธีวชิราภรณ์, รศ.ดร.)

แจ้งขอความอนุเคราะห์ แจกแบบ

รองอธิการบดี

สขก.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สืบเนื่องจากเพื่อประโยชน์

ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘

ผู้ประสานงาน นางรัชฌีย์ เจริญนันท โทร ๐๘-๑๐๔๗๒๐๐๑

นักศึกษา โทร. ๐๙๖-๗๑๓๘๑๑๔

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘

๒๕๖๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเลียเมือง ตำบลตลาด
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๕๕๑ ๘๘๖๔ โทรสาร ๐-๔๕๕๑ ๘๖๐๘
www.mru.ac.th

ที่ อว ๗๔๑๗/ว ๐๙๕๐

สิงหาคม ๒๕๖๘

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอโพธิ์ทอง
เลขรับ ๖๘๗
วันที่ ๖/๘/๖๘
เวลา ๑๐-๐๐ น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอโพธิ์ทอง

ด้วย นายปรีชา พุทธิพงษ์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๒๖๒๐๗๔๐๔๓๒๐๑๕ นักศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ ขอความอนุเคราะห์
แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงาน
สารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาขอเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมงเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรื่อง ผอ. สกร. ร้อยเอ็ด ๐๙๕๐

ด้วย สภาวิทยาสังคม

มกุฏราชวิทยาลัย ๐๙๕๐

แจกแบบสอบถาม สารนิพนธ์

เรื่อง พฤติกรรม การตัดสินใจของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ

โพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด

หน่วยงานของท่าน

๑๙๖๕๐๙๕๐

๖๘๖๘

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๕๕๑ ๘๘๖๔ ต่อ ๒๒๔ โทรสาร ๐-๔๕๕๑ ๘๖๐๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณี เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา โทร. ๐๙๖-๗๐๓๘๑๑๔

ที่ อว ๗๔๑๗/ว ๐ ๓๔๐

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ดถนนเชียงใหม่ ตำบลสงวน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๘
www.recmbu.ac.thศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอสุวรรณภูมิ
เลขที่ ๒๖/๒๖๖
วันที่ ๒ / ก.พ. / ๒๕
เวลา ๑๖.๐๐ น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอสุวรรณภูมิ

ด้วย นายปรัชญา ไทวรรณ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๒๐๑๕ นักศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ ขอความอนุเคราะห์
แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงาน
สารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ.สกร.อำเภอสุวรรณภูมิ

ขอเจริญพร
พระมหาธีรราชเจ้า

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอเจริญพร

พระมหาธีรราชเจ้า

(พระเมธีธรรมาภรณ์, รศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ปฏิบัติพรหมแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัย

พระสงฆ์

พระครูศรีสุเมธ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. ๐-๔๓๕๑-๔๓๖๔ ต่อ ๑๒๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘

ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

นักศึกษา โทร. ๐๙๖-๗๑๓๘๑๑๔

3 ก.พ. ๒๕๖๘

สภ.ระดับอำเภอเสถภูมิ
 เลขที่.....
 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
 วิทยาเขตร้อยเอ็ด
 ถนนชัยมงคล ตำบลตลาด
 อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
 โทร ๐-๔๓๕๓-๘๒๐๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๘๒๐๘
 www.rpru.ac.th

ที่ อร ๔๖๐๓๔/๑๐๑๖๐

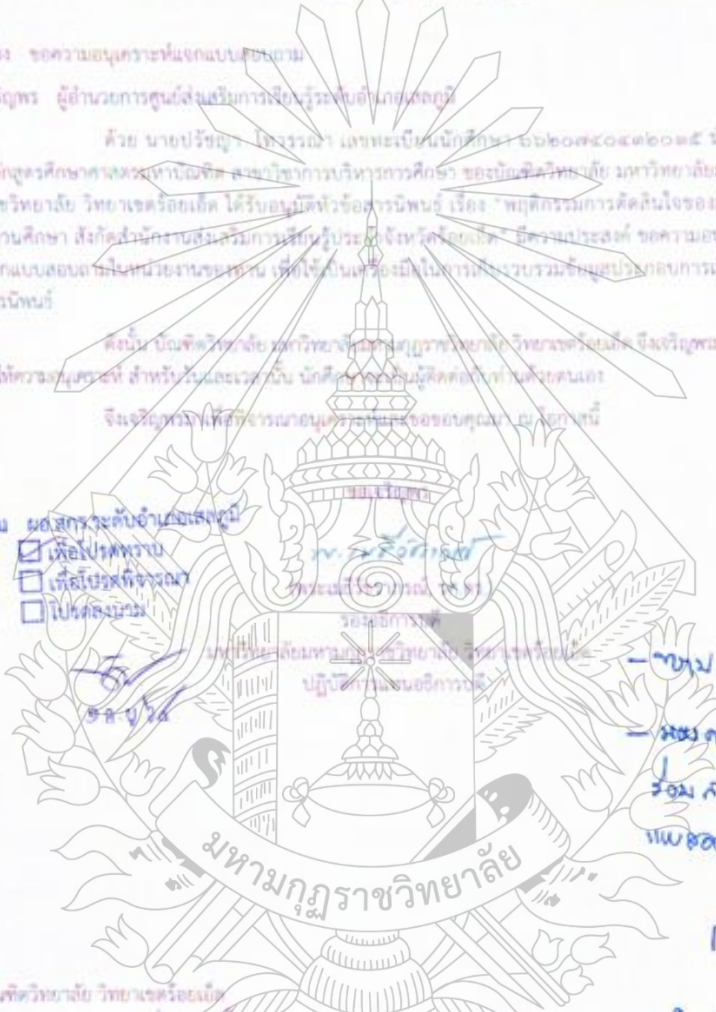

 สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเสถภูมิ

ด้วย นายปริญญ์ ไชยวงศา เลขทะเบียนนักศึกษา ๐๖๒๐๙๔๐๔๓๐๒๕ นักศึกษา
 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ขอสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้นำบริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ ขอความอนุเคราะห์
 แจกแบบสอบถามเป็นหน่วยงานขอสงวน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงาน
 สารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรยังท่าน
 ได้โปรดกรุณาโปรดฯ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูง
 จึงเจริญพรให้ถือการอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้


 ร.ร. รำไพพรรณี
 ๒๕๖๔

เรียน ผอ.สภ.ระดับอำเภอเสถภูมิ

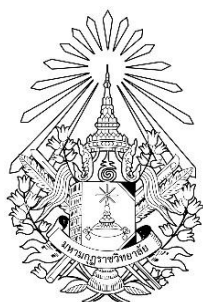
☒ เพื่อไปทบทวน
☐ เพื่อเปิดรับพิจารณา
☐ ไม่ต้องการ

-นาย กุศลภรณ์
 ร้อยเอ็ด
 นายสมชาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
 วิทยาเขตร้อยเอ็ด

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด
ร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัด
ร้อยเอ็ด แบบสอบถามมี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อทุกตอนตรงตาม
สภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากท่านไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการ
ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม

นายปรัชญา โทวรรณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำ
จังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. สถานภาพในการปฏิบัติงาน

- ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
☐ ครูผู้สอน/ครูอาสาสมัคร

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

- ☐ ต่ำกว่า 5 ปี
☐ 5-10 ปี
☐ มากกว่า 10 ปี

3. ขนาดสถานศึกษา

- ☐ ขนาดเล็ก
☐ ขนาดกลาง
☐ ขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติจริงของสถานศึกษา

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล					
1) ผู้บริหารทำความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์จริงในพื้นที่ก่อนการตัดสินใจ					
2) ผู้บริหารมีการคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
3) ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือกแนวทางในการตัดสินใจ					
4) ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจอย่างชัดเจน					
5) ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบโดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือก					
6) ผู้บริหารตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูล ข้อเท็จจริง และบริบทของชุมชน					
7) ผู้บริหารนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ					
8) ผู้บริหารมีการติดตามผลและปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง					
2. ด้านการตัดสินใจทางการบริหาร					
9) ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน					
10) ผู้บริหารประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจ					
11) ผู้บริหารพิจารณาข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจ					
12) ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้					

พฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
13) ผู้บริหารค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้หลายทาง ก่อนเลือกแนวทางที่เหมาะสม					
14) ผู้บริหารเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส					
15) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน					
16) ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
17) ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน					
3. ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป					
18) ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน					
19) ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้					
20) ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว					
21) ผู้บริหารใช้วิจารณ์งานบนพื้นฐานของความเข้าใจบริบทและปัจจัยแวดล้อมขององค์กร					
22) ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกและเป้าหมายไปพร้อมกันในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน					
23) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเห็นพ้องร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร					
24) ผู้บริหารไม่ยึดติดกับข้อมูลเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการเข้าใจสถานการณ์โดยรวม					

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
25) ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้วตัดสินใจ					
26) ผู้บริหารสามารถตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและข้อจำกัดเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน					
27) ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น สารสนเทศ ข้อมูลภายใน แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์จริงในการประกอบการตัดสินใจ					
28) ผู้บริหารไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ					
29) ผู้บริหารสามารถแยกประเด็นปัญหาออกมาทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย					
30) ผู้บริหารเตรียมทางเลือกสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อกรณีที่ต้องการตัดสินใจหลักไม่สามารถดำเนินการได้					
31) ผู้บริหารคำนึงถึงความสอดคล้องของการตัดสินใจกับนโยบาย พันธกิจ และข้อจำกัดของสถานศึกษา					
32) ผู้บริหารเพิ่มเติมข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการวิเคราะห์จากองค์ความรู้และข้อมูลเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ					
33) ผู้บริหารใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
34) ผู้บริหารตัดสินใจการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพปัญหาได้อย่างเหมาะสม					

พฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ					
35) ผู้บริหารมีความสามารถตัดสินใจภายใต้ความไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในรายละเอียด และการมีส่วนร่วม					
36) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทุกปัญหา แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ก็ตาม					
37) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
38) ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาประเด็นของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ					
39) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิดวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา					
40) ผู้บริหารพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ					
41) ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร					
42) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร					
43) ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนความสับสนของปัญหาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น					
44) ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง กรุณาให้ข้อเสนอแนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผลอย่างไร

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจทางบริหาร อย่างไร

.....

.....

3. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างไร

.....

.....

4. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบผสมผสาน อย่างไร

.....

.....

5. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ อย่างไร

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์



สรุปประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
นายปรัชญา ไทวรรณ

ที่	พฤติกรรม การตัดสินใจของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
1) ด้านการตัดสินใจแบบมีเหตุผล							
1	ผู้บริหารทำความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ จริงในพื้นที่ก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการคัดกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อ ประกอบการตัดสินใจ	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลอย่างลึกซึ้งก่อนเลือก แนวทางในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการ ตัดสินใจอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่าง รอบคอบโดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละ ทางเลือก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูล ข้อเท็จจริง และบริบทของชุมชน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติ จริงอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีการติดตามผลและปรับปรุงแนว ทางการตัดสินใจในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
2. ด้านการตัดสินใจทางบริหาร							
9	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงโครงสร้างและบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากแต่ละทางเลือกก่อนตัดสินใจ	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
11	ผู้บริหารพิจารณาข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
13	ผู้บริหารค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้หลายทางก่อนเลือกแนวทางที่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและมีการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้

ที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
3) ด้านการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป							
18	ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	บริหารตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือขั้นตอนที่ตายตัว	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
21	ผู้บริหารใช้วิจารณ์ญาณบนพื้นฐานของความเข้าใจบริบทและปัจจัยแวดล้อมขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกและเป้าหมายไปพร้อมกันในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเห็นพ้องร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
24	ผู้บริหารไม่ยึดติดกับข้อมูลเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่เน้นการเข้าใจสถานการณ์โดยรวม	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
25	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้วตัดสินใจ	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและข้อจำกัดเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
27	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น สารสนเทศ ข้อมูลภายใน แนวคิด ทฤษฎี และ ประสบการณ์จริงในการประกอบการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารไม่เร่งรีบตัดสินใจหากยังขาดข้อมูลที่เพียงพอ	+1	+1	0	3	0.67	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสามารถแยกประเด็นปัญหาออกมา ทดลองดำเนินการบางส่วนก่อนการตัดสินใจ ขั้นสุดท้าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารเตรียมทางเลือกสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อ กรณีที่การตัดสินใจหลักไม่สามารถดำเนินการ ได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารคำนึงถึงความสอดคล้องของการตัดสินใจกับนโยบาย พันธกิจ และข้อจำกัด ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารเพิ่มเติมข้อมูลที่ขาดหายโดยอาศัยการ วิเคราะห์ จากองค์ความรู้ และข้อมูล เปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
33	ผู้บริหารใช้วิจรณ์ญาณอย่างรอบคอบเมื่อ เผชิญ กับ สถานการณ์ ที่ ซับซ้อน และ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
34	การตัดสินใจของผู้บริหารนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อ สภาพปัญหาอย่างเหมาะสม	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
5. ด้านการตัดสินใจแบบถึงขยะ							
35	ผู้บริหารมีความสามารถตัดสินใจภายใต้ความ ไม่ชัดเจน ความคลุมเครือในรายละเอียด และ การมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทุกปัญหาอย่างรอบคอบ	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
37	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาประเด็นของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิดวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสมก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
41	ผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร	+1	+1	0	3	0.67	ใช้ได้
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนไม่เป็นระบบขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนความสับสนของปัญหาทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	0	3	0.67	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแม้ปัญหาที่ตัดสินใจไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

สูตร	IOC	=	$\frac{\sum R}{N}$
เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น
			จากผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หมายเหตุ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
 ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง
 สรุปค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00





ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
นายปรัชญา โทวรรณ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Case Processing Summary

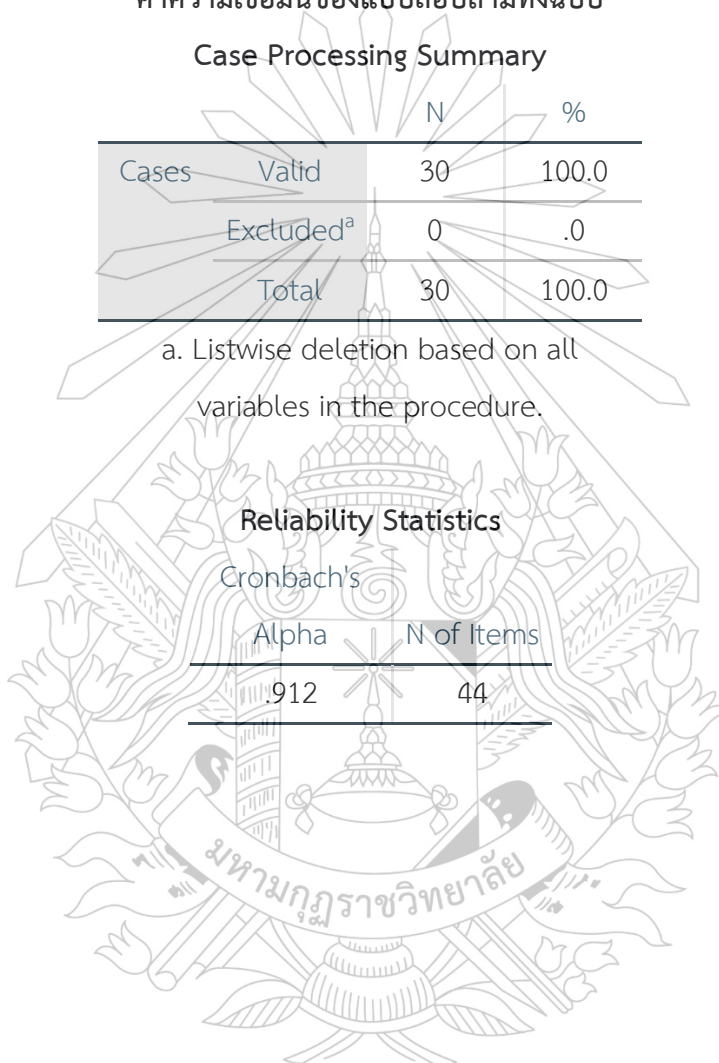
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha	N of Items
.912	44



ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์

ชื่อ	นายปรัชญา โทวรรณ
วัน เดือน ปี เกิด	25 กุมภาพันธ์ 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	2554 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 2550 ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต แขนง คอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2548 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีธีรภาค 2546 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเชียงขวัญพิทยาคม ตำบล เชียงขวัญ อำเภอ เชียงขวัญ จังหวัด ร้อยเอ็ด 2540 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านบุงคำแก่งข่า ตำบล พระธาตุ อำเภอ เชียงขวัญ จังหวัด ร้อยเอ็ด
ที่อยู่ปัจจุบัน	23 หมู่ที่ 3 ตำบลพระธาตุ อำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	1- รางวัลครูสภา ระดับจังหวัด ปี พ.ศ. 2566 2- รางวัลเสมา ป.ป.ส ประเภทผลงานดีเด่น ระดับทอง สถานศึกษาสีขาว พ.ศ. 2566 3- รางวัลผู้ปฏิบัติงานด้านยาเสพติด ดีเด่น ระดับจังหวัด พ.ศ 2567