



การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DECISION - MAKING OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND  
ACADEMIC ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATION SCHOOLS



By  
Miss Maneerat Kamonphatthananan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2016  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เสนอโดย นางสาวมณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

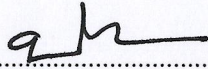
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

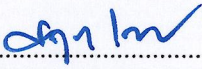
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

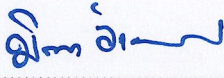
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
..... ๒๙ / สิงหาคม / ๒๕๖๐

  
..... กรรมการ  
(ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู)  
..... ๒๙ / สิงหาคม / ๒๕๖๐

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)  
..... ๒๙ / สิงหาคม / ๒๕๖๐

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)  
..... ๒๙ / สิงหาคม / ๒๕๖๐

56252327 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การตัดสินใจ, การบริหารงานวิชาการ, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางสาวมณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์ : การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.สายสุดา เตียเจริญ และ ผศ.ดร.มีทนา  
วังถนอมศักดิ์. 176 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับ  
การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับ  
ชั้นมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรี จำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน  
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน  
รวมทั้งหมด 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร  
ตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักการของ  
กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิม เลขคณิต  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก การวิเคราะห์สถานการณ์  
การหาทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ การประเมินทางเลือก และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน  
การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา  
การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้  
การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร  
หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้  
มีแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ในสถานศึกษา

3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโดยภาพรวมและ  
รายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา.....*เมธีรัตน์ กมลพัฒนานันท์*

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. ....*สายสุดา เตียเจริญ*

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

2. ....*มีทนา วังถนอมศักดิ์*

56252327 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : THE DECISION - MAKING/ ACADEMIC ADMINISTRATION/ BASIC EDUCATION SCHOOLS

MANEERAT KAMONPHATTHANANAN : THE DECISION - MAKING OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND ACADEMIC ADMINISTRATION OF BASIC EDUCATION SCHOOLS. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D., AND MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D. 176 pp.

The purposes of this research were to find 1) the decision - making of school administrators in basic education schools 2) academic administration in basic education schools 3) the relationship between the decision - making of school administrators and academic administration in basic education schools. The sample were 48 secondary schools in Kanchanaburi Province and Ratchaburi Province. The four respondents from each school were a school administrator, deputy director of academic affairs or representative and two teachers, with the total number of 192. The research instrument was a questionnaire concerning decision - making of school administrator, based on the Gordon' s concept and academic administration in Basic Education Schools set by Ministry of Education. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson' s product - moment correlation coefficient.

The results of this research were as follows:

1. The decision - making of school administrators in Basic Education Schools, collectively and individually, were at a high level. Ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest were make the decision, analyze the situation, search for alternatives, evaluate the decision, evaluate alternatives, and set objectives.

2. Academic administration in Basic Education Schools, collectively and individually, were at a high level. Ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest were the measurement, evaluation and transfer of learning credits, educational guidance, the development of school internal quality assurance system, school curriculum development, cooperation of academic development with other schools respectively, learning process development, the development of innovation media and educational technology, academic promotion and support for persons, families, organizations, work units and other institutions, educational supervision, learning resource development, academic promotion for the community, and researches for educational quality development.

3. The relationship between the decision - making of school administrators and academic administration in Basic Education Schools, collectively and individually, were found at 0.01 level of statistical significant.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1.....*Saisuda Tiach* 2.....*Mattana Wang*.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมา โดยตลอด รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ อาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ดร.กนกพร พิริยวุฒิมิรุอดม ดร.ธนภุต พราหมนนิก และดร.ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และคณะครูของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 และ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่สาว ตลอดจนญาติพี่น้อง ผู้มีพระคุณและเพื่อน นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/1 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ตลอดมา คุณค่า และประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนคณาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมีมิตรภาพตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
การตัดสินใจ.....	15
ความหมายของการตัดสินใจ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	18
ประเภทของการตัดสินใจในการบริหาร.....	22
องค์ประกอบในการตัดสินใจ.....	26
กระบวนการตัดสินใจ.....	29
พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร.....	38
ลักษณะการตัดสินใจที่ดี.....	50
อุปสรรคและความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ.....	52
การบริหารงานวิชาการ.....	60
ความหมายของงานวิชาการ.....	60
ความสำคัญของงานวิชาการ.....	61
หลักการและแนวคิดด้านงานวิชาการ.....	62
ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ.....	63
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
งานวิจัยในประเทศ.....	75
งานวิจัยต่างประเทศ.....	83
สรุป.....	87



บทที่	หน้า
3 การดำเนินการวิจัย.....	88
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	88
ระเบียบวิธีวิจัย.....	89
แผนแบบการวิจัย.....	89
ประชากร.....	89
กลุ่มตัวอย่าง.....	90
ผู้ให้ข้อมูล.....	90
ตัวแปรที่ศึกษา.....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	97
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ.....	97
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	99
สรุป.....	100
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	101
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร.....	103
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	109
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับ การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	126
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	128
สรุปผลการวิจัย.....	128
การอภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	136
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	136
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	137
รายการอ้างอิง.....	138
ภาคผนวก.....	146
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	147
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	147
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC.....	150
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ.....	156
รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ.....	156
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	159
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	164
ประวัติผู้วิจัย.....	176

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า.....	24
2	ชนิดของกระบวนการตัดสินใจของตัวแบบวรูม-เย็ตตัน (Vroom and Yetton)..	43
3	กฎในตัวแบบวรูมและเย็ตตัน (Vroom and Yetton).....	44
4	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกเป็นรายอำเภอ.....	91
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน.....	102
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยภาพรวม.....	103
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์.....	104
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์.....	105
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการหาทางเลือก.....	106
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการประเมินทางเลือก.....	107
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก.....	108
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการประเมินผลการตัดสินใจ.....	108
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม.....	109
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา.....	111
15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	112
16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอน ผลการเรียน.....	114
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษา.....	115

ตารางที่		หน้า
18	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่ง เรียนรู้.....	116
19	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนิเทศการศึกษา.....	117
20	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแนะแนว.....	118
21	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและ มาตรฐานการศึกษา.....	119
22	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง วิชาการ.....	121
23	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น.....	122
24	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่ จัดการศึกษา.....	123
25	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา.....	125
26	คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	126

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	11
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	13
3	เงื่อนไขของการตัดสินใจตามสภาวะการณ์.....	28
4	กระบวนการตัดสินใจของแนวคิดเชิงระบบ.....	38
5	ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ.....	40
6	สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	46
7	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	48
8	ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี.....	50
9	แผนแบบการวิจัย.....	89



## บทที่ 1 บทนำ

เนื่องจากสถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก จึงต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้านของประเทศ รวมทั้งพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัย ที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกล่อมเกล่า สร้างคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม<sup>1</sup> จึงได้มีการกำหนดหลักการสำคัญ คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม<sup>2</sup> โดยมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความเป็นพลวัต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว<sup>3</sup> แต่เมื่อพิจารณาการจัดการศึกษาในประเทศไทยซึ่งดำเนินการตาม “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553” กฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการศึกษาที่มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>4</sup> จากพระราชบัญญัติดังกล่าวนำไปสู่การดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบแรกในระหว่างปี 2542 - 2551 แต่ผลของการปฏิรูปนั้นพบว่า ระบบการศึกษาของไทยยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ตั้งไว้ จนถึงนำมาสู่การปฏิรูปการศึกษารอบสอง หรือที่เรียกว่า การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552 - 2561 แต่ปัญหาคุณภาพการศึกษาของไทยโดยรวมอาจกล่าวได้ว่ายังเป็นปัญหาอยู่ โดยเฉพาะปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาคุณภาพผู้เรียน ด้านครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษา ด้านการเพิ่มและกระจายโอกาส

---

<sup>1</sup> “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560 - 2564,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 133, ตอนที่ 115 ก (30 ธันวาคม 2559): 1.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, 4.

<sup>3</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, “แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564),” ธันวาคม 2559.

<sup>4</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (22 กรกฎาคม 2553): 3.

ทางการศึกษาที่ไม่ทั่วถึง เท่าเทียม และด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศได้<sup>5</sup> อีกทั้งการจัดการศึกษาภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายที่สำคัญหลายฉบับมีผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเด็ก เยาวชน และประชาชน อยู่ในระดับที่น่าพอใจเชิงปริมาณ สำหรับในเชิงคุณภาพยังคงมีสภาพปัญหาปรากฏอยู่ ซึ่งอาจเกิดจาก ปัจจัยและข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายในหลายประการ<sup>6</sup> ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้ที่มี บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาตามการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ การศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง อีกทั้งเป็น กลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุม กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาให้ ดำเนินตามนโยบายที่วางไว้ โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำมีความสามารถเป็นผู้นำ ทางวิชาการ เป็นนักประสาน ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคต ของโรงเรียนได้ตรงความเป็นจริง อีกทั้ง ยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้า นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ<sup>8</sup>

การตัดสินใจของผู้บริหารถือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ซึ่งต้องคำนึงถึง ผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน แสดงความรัก ความเมตตา และ ความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อ องค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนา ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ

<sup>5</sup> กลุ่มงานบริหารวิชาการ 3 สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, **ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปประเทศไทย**, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก [http://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_nrcinf/nrc2557-article06.pdf](http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrcinf/nrc2557-article06.pdf)

<sup>6</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, “แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564),” ธันวาคม 2559.

<sup>7</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษา พ.ศ. 2550** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 15.

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, 19.

ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง นำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และการให้ความร่วมมือของครู ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามัคคี การดำเนินงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์แผนงาน นโยบาย และวิสัยทัศน์ กับการพัฒนาสถานศึกษา

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากรัฐบาลเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสามัคคี สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคม คุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ จึงมีการจัดการศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และท้องถิ่น<sup>10</sup> จึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยนำข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก การคาดการณ์ผลที่จะได้รับในอนาคต รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ โดยศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมองค์ความรู้ จากการศึกษาวิเคราะห์ หลักการ ทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น<sup>11</sup> ซึ่งในการจัดการศึกษานั้น งานวิชาการถือเป็นงานหลัก เป็นงานใหญ่ที่สุดของระบบ เป็นงานที่เป็นหัวใจของสถานศึกษา และมีหลักสูตรที่เป็นส่วนสำคัญที่สุดของงานวิชาการที่จะตอบสนองและสนับสนุนงานวิชาการให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ<sup>12</sup> โดยมีพื้นที่เพียงแคบเคลื่อนที่สำคัญ

<sup>9</sup> ศุภสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา, **มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน**, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255&tid=3&pid=6>

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**, 2.

<sup>11</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw Hill International Editions, 2008), 325.

<sup>12</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, **หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส), 25.

คือ ครู หากผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะทำให้ครูเกิดความผูกพันองค์กร ลดความขัดแย้งในองค์กร มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเกิดผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริมสร้างการตัดสินใจที่มีคุณภาพของผู้บริหาร<sup>13</sup> อันจะส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

แต่เมื่อพิจารณาการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมา พบว่า นโยบายส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของรัฐที่ให้แก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มิได้เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคแก่พลเมืองในการเข้าถึงการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ เนื่องจากความแตกต่างทางเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ นอกจากไม่เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ยังสร้างความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้อีกด้วย ผู้เรียนที่ด้อยโอกาสหรือฐานะยากจนไม่สามารถเข้าถึงบริการการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพได้ อีกทั้งยังขาดการแนะแนวการศึกษาต่อในสายสามัญและสายอาชีพที่เหมาะสมกับความสนใจและศักยภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริง ในด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เอื้อให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งปรากฏว่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกวิชา<sup>14</sup>

จากข้อมูลข้างต้นถือเป็นการเตือนภัย และเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาจะบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยการตัดสินใจของผู้บริหารนับเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานทั้งระบบ เพราะทุกกระบวนการทำงานล้วนแล้วแต่ต้องตัดสินใจทั้งสิ้น และดำเนินการสั่งการลงไปเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำได้อย่างใดอย่างหนึ่งเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร<sup>15</sup>

<sup>13</sup> โยธิน คันสนยุท, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, 2525), 100.

<sup>14</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2574, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าใจได้จาก [http://www.onec.go.th/onec\\_backoffice/uploaded/Outstand/2016-EdPlan60-74.pdf](http://www.onec.go.th/onec_backoffice/uploaded/Outstand/2016-EdPlan60-74.pdf)

<sup>15</sup> สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) องค์กรมหาชนเฉพาะกิจ, การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์, 2553), 2-13.



## ปัญหาของการวิจัย

เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการศึกษา คือ หัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะการจัดการเรียนการสอน คือ หน้าที่หลักของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา และคุณภาพการเรียนการสอน คือ เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา ส่วนพันธกิจการบริหารอื่น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทั่วไป ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาล้วนแล้วแต่ต้องบริหารเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ คุณภาพของผู้เรียน<sup>16</sup> โดยผู้ขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารและการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา<sup>17</sup> เป็นผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย หากแต่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (ปี 2554 – ปี 2558) ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 แห่ง โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ปรากฏว่ามีสถานศึกษาผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา จำนวน 42 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 76.36 และมีสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 23.64 โดยสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ส่วนใหญ่ได้รับการประเมิน ตัวย่อที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนของอยู่ในระดับ “พอใช้” ถึง “ปรับปรุง” สอดคล้องกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับเขตพื้นที่ เปรียบเทียบปีการศึกษา 2557 กับ ปีการศึกษา 2558 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่ามี 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยลดลง คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ สำหรับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับเขตพื้นที่ เปรียบเทียบปีการศึกษา 2557 กับปีการศึกษา 2558 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่ามี 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่คะแนนเฉลี่ยลดลง คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยลดลงร้อยละ 0.97 นอกจากนี้ ยังมีจุดที่ควรพัฒนาในด้านการสนับสนุนและมีส่วนร่วมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระฯ เพราะส่วนใหญ่จะเป็นการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์เท่านั้น สำหรับการจัดการเรียนการสอนของครูจะเน้นด้านความรู้ แต่ยังขาดการเน้นทักษะกระบวนการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การจัดการเรียนรู้อย่างใช้เทคนิควิธีการสอนที่ไม่หลากหลาย ผู้เรียนจึงได้รับการส่งเสริมและพัฒนาไม่มากเท่าที่ควรในด้านทักษะกระบวนการคิดและทักษะชีวิต อีกทั้ง นำผลจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไปหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาผู้เรียนไม่เต็มศักยภาพ และยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล สำหรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานำผลจากการประเมินตนเองในแต่ละมาตรฐานไปดำเนินการวิเคราะห์และ

<sup>16</sup> สมาน อัครภูมิ, การบริหารการศึกษายุคใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (อุบลราชธานี: หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์, 2553), 313.

<sup>17</sup> บวร เทศารินทร์, ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก <http://drborworn.com/articleDetail.asp?id=20137>

นำแนวทางพัฒนาในด้านการบริหารทางวิชาการยังทำได้ไม่ตรงตามเป้าหมายและไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายงาน อีกทั้งไม่ได้พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยเท่าที่ควร<sup>18</sup> นอกจากนี้ ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารและจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มาตรฐานที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับ ดีเลิศ มาตรฐานที่ 2 ด้านการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม หากแต่มาตรฐานที่ 3 ด้านผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอยู่ในระดับ ดีมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีคุณภาพตามหลักสูตรอยู่ในระดับ ปรับปรุง และตัวบ่งชี้ที่ 7 ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกันและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่ในระดับ พอใช้<sup>19</sup>

จากสภาพปัญหาข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานวิชาการที่ยังไม่ตอบสนองตามเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ<sup>20</sup> ผู้บริหารซึ่งถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุม กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆของสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และเร่งหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข โดยการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและรอบคอบอย่างยิ่งยวด เพื่อที่จะสามารถจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง ถูกวิธี และสร้างการยอมรับให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ครูซึ่งเป็นผู้กำหนดอนาคตของชาติปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เต็มสติปัญญาเต็มความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการเติมเต็มศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ อันจะส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาต่อไป

<sup>18</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, **ผลการประเมินคุณภาพภายนอก**, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก <http://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx>

<sup>19</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, “รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559,” เมษายน 2559.

<sup>20</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, **นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ปีงบประมาณ พ.ศ.2558**, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก [http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=2](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=2)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำลักษณะขององค์กรเชิงระบบ (system analysis) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก (Lunenburg) และออร์สไตน์ (Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) และผลผลิต (outputs) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยที่สำคัญในระบบการศึกษามี 4 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การจัดการ (management) ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษา
- 2) บุคลากร (man) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายของการศึกษา โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ รวมถึงคุณลักษณะ ความสามารถของบุคลากรในการทำงานตรงตามสมรรถนะการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
- 3) งบประมาณ (money) ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุง

การศึกษา เงินบริจาค และ 4) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ได้แก่ กระบวนการบริหาร เช่น กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามและประเมินผล ออกมาเป็นผลผลิต (output) ที่มีคุณภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ทั้งนี้ต้องมีการใช้ผลย้อนกลับ (feedback) เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสมอ<sup>21</sup>

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนี้ ไชมอน (Simon) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) นิยามปัญหา (Intelligence Activity) กิจกรรมด้านข่าวปัญหา การค้นหาข่าวสารในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ 2) การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนา วิเคราะห์ แนะแนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้และ 3) การคัดเลือก (Choice Activity) กิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมหลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง<sup>22</sup> ส่วนคอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด 3) การคัดเลือกในการใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว 5) การประเมินผลโดยทำการตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ ต่อไป<sup>23</sup> ในขณะเดียวกัน โบวี (Bovee) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดปัญหา (Identify the Problem) 2) การค้นหาทางเลือก (Generate Alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternatives) 4) การตัดสินใจ (Make the Decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the Decision) 6) ประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the Results and Provide Feedback) เมื่อประเมินแล้วอาจจะยังเป็นปัญหาที่มาจากกาหนดปัญหาในขั้นแรก ก็ต้องหาทางเลือกอื่นแทนเพื่อตอบโจทย์ปัญหาต่อ<sup>24</sup> สำหรับกอร์ดอน (Gordon) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการ

<sup>21</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 6<sup>th</sup> ed. (BelMont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

<sup>22</sup>Herbert Simon, **The New Science of Management Decision** (New York: Harper & Row, 1997), 53.

<sup>23</sup>Roger A. Kaufman, "Systems Approaches to Education : Discussion and Attempted Integration," James M. Liphon and James A. Hoed eds., in **The Principalsip : Foundations and Function** (New York: Harper & Row, 1974), 35.

<sup>24</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180.

ตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก 6) การประเมินผลการตัดสินใจ<sup>25</sup>

ในด้านการบริหารงานวิชาการ กมล ภูประเสริฐ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 9 ประการ คือ 1) การบริหารหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน 3) การบริหารการประเมินผลการเรียน 4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา 5) การบริหารพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ 6) การบริหารวิจัยและพัฒนา 7) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ 8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ 9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา<sup>26</sup> อนุศักดิ์ สมิตสันต์ ได้กำหนดขอบเขตงานวิชาการไว้ 7 ด้าน คือ 1) งานพัฒนาหลักสูตร หรือการดำเนินงานเพื่อนำหลักสูตรมาใช้ 2) งานนิเทศการศึกษา 3) งานประเมินผลการศึกษา 4) งานจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน 5) งานแนะแนว 6) งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) งานประชุมเพื่อประสานแผนการทำงานและการปรับปรุงปฏิบัติงาน<sup>27</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ด้านแผนปฏิบัติงานวิชาการ ด้านโครงการสอน และด้านบันทึกการสอน 2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยการจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา การจัดชั้นเรียนเป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานงานกับฝ่ายอาคารสถานที่รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง การปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรม การฝึกงานซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือ การให้นักเรียน นักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป 3) การจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษาของ

<sup>25</sup> Judith R. Gordon, *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 134-137.

<sup>26</sup> กมล ภูประเสริฐ, *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ: เมธีทีปส์, 2545), 9-16.

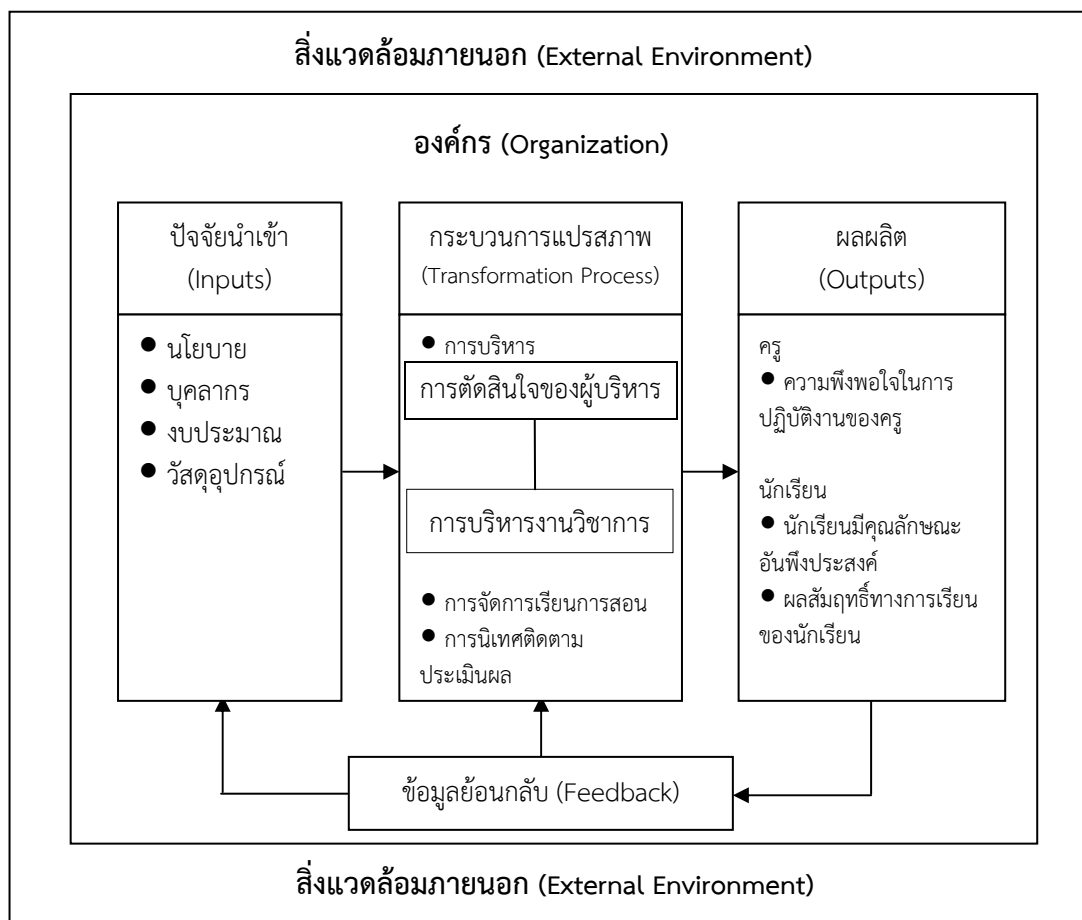
<sup>27</sup> อนุศักดิ์ สมิตสันต์, *การบริหารวิชาการ* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2540), 20.

นักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน การจัดห้องสมุดเป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม และการนิเทศการสอนเป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน 4) การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน<sup>28</sup> และกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและการบริหารวิชาการ 12 ด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา 5) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 6) การนิเทศการศึกษา 7) การแนะแนว 8) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 9) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 10) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 11) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 12) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา<sup>29</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



<sup>28</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2546), 3-4.

<sup>29</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 34-40.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 6<sup>th</sup> ed. (BelMont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

: Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 134-137.

: กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 34-40.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้ ตัวแปรต้น คือ การตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon) ซึ่งได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก 6) การประเมินผลการตัดสินใจ<sup>30</sup> ตัวแปรตาม คือ การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขอบข่ายและการบริหารวิชาการ 12 ด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 5) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 6) การนิเทศการศึกษา 7) การแนะแนว 8) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 9) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 10) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 11) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 12) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา<sup>31</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



<sup>30</sup> Judith R. Gordon, *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 134-137.

<sup>31</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*, 34.



การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การบริหารงานวิชาการ ( $Y_{tot}$ )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การวิเคราะห์สถานการณ์ (<math>x_1</math>)</li> <li>2.การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (<math>x_2</math>)</li> <li>3.การหาทางเลือก (<math>x_3</math>)</li> <li>4.การประเมินทางเลือก (<math>x_4</math>)</li> <li>5.การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก (<math>x_5</math>)</li> <li>6.การประเมินผลการตัดสินใจ (<math>x_6</math>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา (<math>y_1</math>)</li> <li>2.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (<math>y_2</math>)</li> <li>3.การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน (<math>y_3</math>)</li> <li>4.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (<math>y_4</math>)</li> <li>5.การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (<math>y_5</math>)</li> <li>6.การนิเทศการศึกษา (<math>y_6</math>)</li> <li>7.การแนะแนว (<math>y_7</math>)</li> <li>8.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (<math>y_8</math>)</li> <li>9.การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ (<math>y_9</math>)</li> <li>10.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (<math>y_{10}</math>)</li> <li>11.การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (<math>y_{11}</math>)</li> <li>12.การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (<math>y_{12}</math>)</li> </ol>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Judith R. Gordon, *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 134-137.

: กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 34-40.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การตัดสินใจ** หมายถึง การกระทำในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก 6) การประเมินผล การตัดสินใจ

**การบริหารงานวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการตามขอบข่ายและการบริหารวิชาการ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงศึกษาธิการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทั้ง 12 ด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 5) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 6) การนิเทศการศึกษา 7) การแนะแนว 8) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 9) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 10) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 11) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 12) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

**ผู้บริหาร** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรี แบ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 แห่ง รวมทั้งหมด 55 แห่ง

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การตัดสินใจ

ในชีวิตของทุกคนล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ องค์กรก็เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจของใครก็ตาม การตัดสินใจเหล่านั้นจะมีลักษณะร่วมกันหลายอย่าง เริ่มตั้งแต่ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับทางเลือกจำนวนหนึ่ง และทางเลือกต่างๆ นั้นจะให้ผลลัพธ์ที่ต่างกัน ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาประเมินคุณค่าความสำคัญหรือประโยชน์ของทางเลือกแต่ละทาง และผู้ตัดสินใจจึงจะทำการตัดสินใจ ซึ่งก็คือ การเลือกระหว่างทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้<sup>1</sup> หรือเป็นไปตามคำกล่าวของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่ว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นเทคนิคในการทำให้ทางเลือกที่มีอยู่มากมายนั้นให้เหลือน้อยลง

### ความหมายของการตัดสินใจ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision - making) ไว้ดังนี้

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การหาทางเลือกที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและเหตุผลในการตัดสินใจของแต่ละบุคคล<sup>2</sup>

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) เสนอนิยามการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง<sup>3</sup>

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและถือว่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยนำข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีความคาดว่าจะได้รับในอนาคต รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ

---

<sup>1</sup> สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 387.

<sup>2</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: The Free Press, 1997), 164.

<sup>3</sup> Grego Moorhead and Ricky Griffin, **Decision - Making and Creativity** (London: Houston Miffin Co; 1992), 481.

โดยศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมองค์ความรู้ จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการ ทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น<sup>4</sup>

คุนซ์และโอ ดอนเนล (Koontz and O'Donnell) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อนำไปปฏิบัติเป็นหลักสำคัญของการวางแผน นักบริหารเห็นว่าป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไหร่ และบางครั้งก็ต้องคิดว่าทำอย่างไร<sup>5</sup>

ดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทาง เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด<sup>6</sup>

ร็อบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางทำอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีตั้งแต่สองทางขึ้นไป ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องตัดสินใจเสมอ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญที่มีผลต่อองค์กรโดยรวม เช่น การตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นอาจมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานใหม่ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเหมือนกัน<sup>7</sup>

อีสตัน (Easton) ได้แยกความหมายของการตัดสินใจออกเป็น 2 ความหมายในขอบข่ายที่กว้าง การตัดสินใจจะหมายถึงกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง และจะจบสิ้นเมื่อได้รับการอนุมัติและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในความหมายแคบจะหมายถึง การเลือกทางเลือกเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการตัดสินใจ การเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจได้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติการต่างๆ อย่างสมบูรณ์แล้ว<sup>8</sup>

มูดี (Moody) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรยุติหาข้อเท็จจริง ข้อยุติจะ

<sup>4</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration* (Singapore: McGraw Hill International Editions, 2008), 325.

<sup>5</sup>Harold Koontz and Cyrill O'Donnell, *Principle of Management : An Analysis of Managerial Function*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Mcgraw-Hill Book Co., 1968), 152.

<sup>6</sup>Peter F. Drucker, *The Effective Executive* (London: Pan Book, 1970), 146.

<sup>7</sup>สตีเฟนส์ พี, ร็อบบินส์ อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 49.

<sup>8</sup>Allen Easton, *Decision-Making : A short Course for Professional* (New York: John Wiley and Sons, 1967), 4.

แปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา<sup>9</sup>

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การชั่งใจ ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ<sup>10</sup>

บรรยงค์ ไตจินดา กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง<sup>11</sup>

สมคิด บางโม กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่างเพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น<sup>12</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่จะต้องทำโดยการเลือกจากทางเลือกสองหรือสามทาง โดยได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ของบุคคล และโดยการตัดสินใจส่วนตัวเป็นสิ่งที่สำคัญ ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในองค์กร การตัดสินใจจะได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจเกิดขึ้นเมื่อต้องการแก้ไขปัญหา ปัญหาคือผลต่างระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่ต้องการ ปัญหาเดียวกันในแต่ละคนและแต่ละองค์กรอาจถูกมองแตกต่างกัน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการรับรู้ปัญหาในการตัดสินใจทุกครั้ง ต้องมีการตีความและประเมินผลของข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้รับตามชนิดของปัญหาจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ<sup>13</sup>

<sup>9</sup>Paul Moody, *Decision - Making : Provan Methods for Better Decision* (Singapore: Mcgraw-Hill Book Company, 1995), 4.

<sup>10</sup>ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2540), 187.

<sup>11</sup>บรรยงค์ ไตจินดา, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2548), 178.

<sup>12</sup>สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: วิทพัฒนา, 2548), 175.

<sup>13</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, 2549), 79.

จากข้างต้นสรุปได้ว่า การตัดสินใจ เป็นเครื่องมือในการบริหารและเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ โดยการพิจารณา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลประกอบกับอิทธิพลจากการรับรู้ของบุคคลแล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทาง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ลิชฟีลด์ (Litchfield) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผล โดยเมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ไขปัญหานั้นๆ แล้วมักจะมีปัญหาอย่างอื่นตามมาด้วยเสมอ ปัญหาที่ติดตามก็อาจเกิดขึ้นในช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นกัน<sup>14</sup>

บลาว และ สก็อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้น แม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม<sup>15</sup>

ทรีวาทา และ นิวพอร์ต (Trewatha and New Port) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการ<sup>16</sup>

เทลเลอร์ (Taylor) กล่าวว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทลเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ออกมา การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติและแก้ปัญหา เป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Edward Harold Litchfield, "Note on a General Theory of Administration", *Administrative Science Quarterly* 1, 1 (June 1956) : 5.

<sup>15</sup> Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal Organization : A Comparative Approach* (San Francisco: Chandler, 1962), 53-55.

<sup>16</sup> Robert L. Trewatha and M. Gene NewPort, *Management : Function and Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1982), 50.

<sup>17</sup> D.W.Taylor, "Decision - Making and Problem Solving," *Handbook of Organizations*, no. (March 1965), 48-86.

แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์<sup>18</sup>

ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ นอกจากนั้นนิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทางใดได้<sup>19</sup>

นิวแมน และ วอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และด้วยว่า “การวางแผน : การตัดสินใจ เป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน”<sup>20</sup>

โรเบิร์ต และ แฮนไลน์ (Robert and Hanline) มีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์มนุษย์ให้ความเห็นว่ามนุษย์นั้นมักทำการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา จึงอาจกล่าวได้ว่า โดยธรรมชาติแล้ว หากผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจเลือกก็มักจะเป็นการรวบอำนาจเผด็จการไปด้วย<sup>21</sup>

วุฒิชัย จำนงค์ ได้เสนอแนวคิดของ ชัล เดลเบค และคัมมิ่ง (Shull, Delbegg and Comming) ระบุว่า การตัดสินใจของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มนุษย์รู้สึกได้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม และปัจเจกบุคคลที่มีค่านิยมและเรื่องความเชื่อแฝงอยู่ รวมทั้งแนวคิดของ มินซเบิร์ก (Mintzberg) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของการเป็นมนุษย์ พร้อมทั้งสรุปว่า ภาวะผู้นำจะส่งผลสะท้อนต่อการตัดสินใจ ขณะที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนไป กระบวนการตัดสินใจก็จะเปลี่ยนไปด้วย<sup>22</sup>

เนื่องจากมีผู้เสนอทฤษฎีการตัดสินใจที่หลากหลาย จึงสรุปทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล (rational comprehensive decision - making theory) ทฤษฎีนี้มุ่งที่ความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจ และพยายามให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการ

<sup>18</sup>Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” *Havard Business Review* (March – April 1958): 6.

<sup>19</sup>Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: The Free Press, 1976), 241.

<sup>20</sup>Newman and Warren, *The Process of Management* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 225-432.

<sup>21</sup>Ralpin M. Robert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About what to decide,” *Management Review* 6, 3 (June 1975): 25-32.

<sup>22</sup>วุฒิชัย จำนงค์, *พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอเดียนส์โตร์, 2523), 25-26.

เลือกใช้ทางเลือกนั้นๆ เป็นหลัก สำหรับความสมเหตุสมผลนั้น ไชมอน (Simon) ได้อธิบายว่า ความสมเหตุสมผลนั้นเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกของการตัดสินใจ กล่าวคือ การตัดสินใจนั้นๆ มีความเป็นรูปธรรม เป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องสำหรับคุณค่าหนึ่งๆ และในสถานการณ์หนึ่ง ในทำนองเดียวกัน เป็นความสมเหตุสมผลที่รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา ในการปรับเปลี่ยนระหว่างเป้าหมายกับวิถีทาง ซึ่งเป็นกระบวนการที่รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้คือ

- 1.1 ผู้ตัดสินใจเผชิญหน้ากับปัญหา หรือประเด็นที่ต้องการตัดสินใจ
- 1.2 ผู้ตัดสินใจระบุเป้าหมายค่านิยม หรือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวนั้น แล้วจัดอันดับความสำคัญ

ดังกล่าวนั้น แล้วจัดอันดับความสำคัญ

- 1.3 ผลสำรวจทางเลือกต่างๆ ในอันที่จะแก้ปัญหานั้น
- 1.4 พิจารณาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกแต่ละทาง
- 1.5 เปรียบเทียบผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายของทางเลือกเข้าด้วยกัน
- 1.6 ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าจะช่วยบรรลุเป้าหมาย ค่านิยม หรือ

วัตถุประสงค์สูงสุด<sup>23</sup>

2. ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้น (incremental decision-making theory) ทฤษฎีนี้เป็นการเสนอเพื่อแก้จุดบกพร่องของทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ อยู่ที่ว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างไปจากทางเลือกเดิมๆ มากยิ่งขึ้นเท่าใด การคาดคะเนผลที่จะตามมาที่ยังยากมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้ที่เสนอทฤษฎีนี้คือ ลินบลอม (Linblom) ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นเพื่อทางเลือกใหม่ ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ เขาชี้ให้เห็นว่าสภาพที่เป็นจริงแล้ว การตัดสินใจในการบริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 ในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อยๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่ก้าวกระโดด

2.2 การตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่มุม ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้ถี่ถ้วน

2.3 การตัดสินใจในรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับการทำการเปรียบเทียบไปมาระหว่างทางเลือกต่างๆ โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น

2.4 ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกสรรทางเลือกจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ ผู้ตัดสินใจที่ดีจะพอใจเพียงแค่วางเลือกที่เขาเลือกออกมา

2.5 ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนสังคมได้มีโอกาสแข่งขัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเองเหนือผู้อื่น ดังนั้นการประนีประนอมจึงเป็นหัวใจของการตัดสินใจในลักษณะนี้

สำหรับทฤษฎีนี้ พอจะสรุปได้ดังนี้ คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์การกระทำ หรือภารกิจต่างๆ จะกระทำไปพร้อมๆ กัน หรือควบคู่กันไป 2) ผู้ตัดสินใจ

<sup>23</sup> Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1976), 23-31.



พิจารณาหนทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาเพียงบางทางเลือกเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวนั้นจะแตกต่างไปจากเดิมบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น 3) ในแต่ละทางเลือกจะวิเคราะห์ผลกระทบ โดยจำกัดเฉพาะทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญ 4) มีการปรับขอบเขตของปัญหาเป็นระยะๆ เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย กับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากมายหลายทาง เป็นผลให้สามารถดำเนินการกับปัญหาได้ดีขึ้น 5) เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคตอันยาวนาน<sup>24</sup>

3. ทฤษฎีแบบใช้หลักผสมกลั่นกรอง (mixed scanning theory) ผู้ที่เสนอทฤษฎีนี้ คือ เอ็ดซีโอนี (Edzioni) ซึ่งเขาใช้การอุปมาอุปไมย เขากล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎีนี้ตัดสินใจ สิ่งแรกจะต้องแยกแยะการตัดสินใจพื้นฐานออกจากการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจพื้นฐาน คือ การสำรวจทางเลือกหลักๆ ที่ผู้ตัดสินใจเห็นว่าสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายโดยไม่ลงไปในรายละเอียด เพื่อให้มองเห็นภาพกว้างๆ ได้ชัดเจนจริงๆ จากนั้นใช้หลักการตัดสินใจในส่วนที่เพิ่มขึ้น ด้วยการให้กรอบการตัดสินใจพื้นฐานเป็นหลักวิเคราะห์ สำหรับผู้ใช้หลักทฤษฎีผสมกลั่นกรองแล้ว การตัดสินใจจะใช้วิธีผสมผสานกันระหว่างหลักสมเหตุสมผลกับการยึดหลักส่วนเพิ่ม กล่าวคือ การตัดสินใจแบบนี้จะใช้วิธีการของหลักสมเหตุสมผลในการแก้ปัญหาหลัก แล้วใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหาย่อยต่างๆ<sup>25</sup>

4. ทฤษฎีการตัดสินใจมุ่งผลการตัดสินใจโดยทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing in decision - making Theory) ทฤษฎีนี้เสนอโดยไซมอน (Simon) เป็นการเสนอให้เห็นว่ามนุษย์มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ไซมอน (Simon) ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้

4.1 ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนนี้เกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ

4.2 ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกที่พอเป็นไปได้

4.3 ผู้ตัดสินใจไม่สามารถ หรือไม่เต็มใจที่จะคาดการณ์ผลที่เกิดต่อเนื่องของแต่ละทางเลือกที่มีอยู่ จากสมมติฐานทั้ง 3 ดังกล่าว ไซมอน (Simon) จึงเสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลัก “ยึดความมีเหตุผลในขอบเขตที่จำกัด” (bounded rationality) ใช้ในการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน หรือการปฏิบัติงานประจำวัน เหตุผลที่มนุษย์ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์มีขอบเขตที่จำกัดในแง่ของค่านิยม เขาจะเป็นผู้แก้ปัญหาเป็นเรื่อยๆ ไป ยิ่งกว่านั้นเขานำเอาข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นบางส่วนเท่านั้น<sup>26</sup>

ทฤษฎีการตัดสินใจทั้ง 4 ทฤษฎีนี้ เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมกับปัญหาแต่ละสภาพการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้ทฤษฎีการตัดสินใจแต่ละแบบให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้นๆ

<sup>24</sup> Charles E. Lindblom, **Public Administration : Concepts and Cases** (Boston : Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.

<sup>25</sup> Amitai Etzioni, **Management** (Plano Texas: Business Publications, 1967), 213.

<sup>26</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York: Free Press, 1975), 56-57.

## ประเภทของการตัดสินใจในการบริหาร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ ได้แบ่งการตัดสินใจในการบริหารออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

### 1. การตัดสินใจโดยเอกบุคคลและการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจอาจเป็นพฤติกรรมของบุคคลเดี่ยวหรือกลุ่ม ถ้าเป็นการตัดสินใจโดยเอกบุคคลหรือบุคคลเดียวนั้นมักเป็นในกรณีธุรกิจเอกชนที่มีผู้ประกอบการเป็นเจ้าของคนเดียว เขาจึงเป็นผู้ทำการตัดสินใจในทุกอย่างหรือเกือบทุกอย่าง หรือไม่ก็เป็นกรณีที่เป็นเรื่องรีบด่วนหรือฉุกเฉิน ซึ่งจะรอการพูดคุยปรึกษาหารือกับบุคคลอื่นไม่ได้ ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มบริหารด้วยกันหรือกลุ่มในรูปคณะกรรมการ หรือกลุ่มระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจโดยกลุ่มมักเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารแต่ผู้เดียวอาจมีความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ และทักษะไม่เพียงพอที่จะทำการตัดสินใจ การใช้กลุ่มก็จะมีกระบวนการระดมสมอง (brain storming) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อมูล ถกเถียง อภิปรายในหมู่สมาชิกที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุผล ทำให้การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจมีมากขึ้น และระดมสมองวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้จะมีผลดีอื่นๆ ตามมา อาทิ ผู้ร่วมตัดสินใจจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น เพราะมีความผูกพันทางจิตวิทยา เป็นการช่วยพัฒนาสมาชิกกลุ่ม ทำให้มีข้อมูลในการตัดสินใจมาก ทำให้ได้แนวคิด มุมมองที่หลากหลาย ทำให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า แต่การตัดสินใจโดยกลุ่มก็มีข้อเสีย อาทิ ในบางกรณีอาจหาข้อยุติในการตัดสินใจไม่ได้ จึงต้องมีการประชุมกันหลายครั้ง ทำให้ล่าช้า และเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น อาจถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเป็นการคิดของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งบางคนในกลุ่มอาจไม่เห็นด้วย แต่ก็ต้องยอมตามกระแสของกลุ่ม อีกทั้งเป็นการตัดสินใจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการเท่านั้น ไม่ทำให้เกิดการพิจารณาเป้าหมายอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้<sup>27</sup>

### 2. การตัดสินใจในแง่ส่วนตัว และการตัดสินใจในแง่องค์กร

เมื่อบุคคลต้องทำการตัดสินใจ เขาอาจจะคิดถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อตัวเขาในแง่ความปลอดภัย หรือสถานการณ์ หรืออนาคตของตัวเอง หากผู้ทำการตัดสินใจคิดคำนึงในแง่นี้มาก อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นไปในแง่ส่วนตัวมากกว่าในแง่องค์กร ถ้าเป็นการตัดสินใจในแง่องค์กร บุคคลจำเป็นต้องยึดมั่นในเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตัดสินใจจึงต้องเลือกทางเลือกที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ การตัดสินใจในแง่ส่วนตัวและการตัดสินใจในแง่องค์กรจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับ ขนาดและประเภทองค์กร เช่นองค์กรขนาดเล็กอาจรู้สึกส่วนตัวและองค์กรก็คือสิ่งเดียวกัน เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวเขาก็เป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรด้วย หากแต่บริษัทมหาชน ความอยู่รอดขององค์กรนั้นมีความสำคัญกว่า องค์กรจะมีกลไกที่จะควบคุมตรวจสอบไม่ให้บุคคลหาประโยชน์ส่วนตนจากการตัดสินใจในการบริหารเป็นหลัก เป็นต้น

<sup>27</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, 2546), 51.

### 3. การตัดสินใจที่กำหนดล่วงหน้า และการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ซึ่งเสนอโดยไซมอน (Simon) ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการตัดสินใจ ดังนี้

3.1 การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) หมายถึง การแก้ปัญหาสำหรับปัญหาใดๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้บ้างแล้ว การตัดสินใจประเภทนี้ เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กระทำตามกฎระเบียบ หรือกระทำตามมาตรฐานที่ใช้ในระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้ผ่านการทดสอบเป็นประสบการณ์ในอดีตมาแล้ว<sup>28</sup> นั่นคือ การตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานนโยบาย กฎระเบียบ และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดทางเลือกหรืออย่างน้อยก็มีเกณฑ์ที่ค่อนข้างแน่นอน ซึ่งชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจไว้แล้ว อันเป็นการช่วยให้การตัดสินใจทำได้ง่าย ภายใต้สถานการณ์หนึ่งๆ การตัดสินใจแบบนี้จะเปิดโอกาสให้นักบริหารมีทางเลือกได้น้อย ทั้งนี้ เพราะเรื่องเหล่านี้มักเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ทำการตัดสินใจสามารถ กำหนดและคาดหมายผลการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง และเมื่อเกิดกรณีที่จะต้อง ตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจกรณีนั้นๆ ได้ทันที ผู้บริหารระดับสูงอาจไม่กล้า ไม่พร้อม หรือ ไม่ต้องการที่จะตัดสินใจในลักษณะนี้ เพราะจะมีความเสี่ยงอยู่ด้วย อีกทั้ง ข้อมูลข่าวสารก็ไม่มีสมบูรณ์ เพียงพอ การทำการตัดสินใจจึงอาจจะกระทบต่อสถานภาพตนเองในอนาคตได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึง จำเป็นต้องรู้และเข้าใจในลักษณะของปัญหา ตลอดจนรู้จักใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Unprogrammed Decision) หมายถึง การแก้ปัญหาที่มีความคลุมเครือและสลับซับซ้อน และการแก้ปัญหาก็ไม่ได้รับการเตรียมการหรือ กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า ในกรณีนี้ การมีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่ได้มาตรฐานจึงไม่เป็นที่ เพียงพอ ทั้งไม่สามารถเอาผลการตัดสินใจในครั้งก่อนๆ มาเป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานในการตัดสินใจ ครั้งใหม่นี้ได้ แต่จะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และสำนึกส่วนตัว ของผู้บริหาร ประกอบกับการใช้เทคนิควิธีในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกัน ในการเลือกทางเลือกต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญ หากผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมก็เป็นการแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ<sup>29</sup>

การตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติงานภายในองค์กร การตัดสินใจจึงมีทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการตัดสินใจระดับชั้นการบังคับบัญชาต่างๆ มักจะมีการตัดสินใจ มากกว่าในระดับสูง มักจะเป็นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานประจำวัน ส่วนผู้บริหารในระดับสูงๆ นั้น มักทำการตัดสินใจน้อยกว่า และมักเป็นการ ตัดสินใจแบบไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรที่มีความสำคัญต่อ องค์กรโดยส่วนรวมมากกว่าระดับล่าง

<sup>28</sup> J.G. March, *A Primer on Decision - Making : How Decision Happen* (N.Y.: The Free Press, 1994), n. pag.

<sup>29</sup> Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), 5-6.

ทั้งนี้ จะแสดงการเปรียบเทียบการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ลักษณะ	การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า	การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า
ชนิดของการตัดสินใจ	มีโครงสร้างดี	มีโครงสร้างไม่ดี
ความถี่	ทำซ้ำ, และทำเป็นประจำ	ใหม่ และไม่บ่อย
เป้าหมาย	ชัดเจน, มีลักษณะเฉพาะ	คลุมเครือ
ข่าวสารของข้อมูล	มีพร้อม	ไม่มีพร้อม, ช่องทางการติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจน
ผลที่ได้	ส่วนน้อย	ส่วนใหญ่
ระดับขององค์กร	ระดับต่ำกว่า	ระดับสูงกว่า
เวลาเพื่อการตัดสินใจ	สั้น	ค่อนข้างยาวนาน
พื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ	มีกฎสำหรับการตัดสินใจ, มีระเบียบปฏิบัติ	ใช้การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์

ที่มา: Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organization Behavior : Managing People and Organizations**, 4<sup>th</sup> ed. (Boston, Toronto: Houghton Mifflin Company, 1995), 238.

#### 4. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจเชิงดำเนินการ

4.1 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision) คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางในระยะยาวขององค์กร ซึ่งรวมถึงแผนที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารจะสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ซึ่งจะกระทำได้โดยการพิจารณาประเด็นต่างๆ อาทิ ในปัจจุบันเทคโนโลยีกำลังรุดหน้า องค์กรต้องการลงทุนในด้านเทคโนโลยีก็ต้องตัดสินใจว่าควรลงทุนในด้านเทคโนโลยีอะไร เพียงใด การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์นี้อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารอาจทำการตัดสินใจได้ใน 3 ระดับ คือ

4.1.1 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (corporate-level strategic decisions) ซึ่งจะมุ่งที่แนวทางการกิจหลักขององค์กร อาทิ จะเพิ่มการดำเนินกิจการใหม่ๆ หรือไม่ หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจเดิมทั้งหมด เป็นต้น

4.1.2 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business-level strategic decisions) ซึ่งมุ่งหาวิธีที่หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยสามารถหากำไรหรือผลตอบแทนสูงสุดในการลงทุน

การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดว่าผลผลิตหรือการบริการแบบใดที่ควรจะทำ เป็นต้น

4.1.3 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับการปฏิบัติ (function-level strategic decisions) ซึ่งมุ่งหาวิธีที่จะดำเนินการขององค์กรในแง่ต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ผู้บริหารทำการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์มักจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพื่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ยังผลมากมายในระยะยาว ดังนั้นการแสวงหาข้อมูลเพื่อจะประเมินความเป็นไปได้หรือทางเลือกต่างๆ จึงมีความสำคัญยิ่ง ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจเพื่อการดำเนินการ (operational decision) จะมุ่งไปที่กิจกรรมประจำวันขององค์กรในระดับผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติระดับการควบคุมบังคับบัญชาขั้นต้น (first-line supervisory level) ต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับตารางเวลาการทำงาน เป็นต้น และต้องจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การขาดงานที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า นักบริหารที่ทำการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติจะต้องมีความสามารถในการตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดและประเมินทางเลือก และทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

5. การตัดสินใจแบบระดับบนสู่ระดับล่าง และการตัดสินใจแบบให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การตัดสินใจแบบระดับบนสู่ระดับล่าง (top-down decision) เป็นการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจระดับบน และส่งผ่านมายังผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง เพื่อการปฏิบัติ การตัดสินใจแบบนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพดี ทำได้ทันเวลา แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัจจุบัน หลายองค์กรได้ใช้วิธีการทำงานเป็นทีม และให้ทีมมีความรับผิดชอบในด้านการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างมาก โดยใช้แนวคิดการให้อำนาจกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อทำการตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถตัดสินใจที่จะแก้ปัญหากที่เกิดขึ้น หรือตัดสินใจที่จะปรับปรุงการดำเนินงานได้ องค์กรเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำการตัดสินใจได้ดีกว่า ทั้งนี้ เพราะเขารู้ว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะทำงานได้ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ทำการตัดสินใจพร้อมที่จะรับในผลการตัดสินใจมากขึ้น ดังนั้นเขาจะพยายามตัดสินใจให้มีคุณภาพสูงขึ้น<sup>30</sup>

นอกจากนี้ อำนาจ ธีระวณิช ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจในลักษณะคล้ายกัน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจที่มีโปรแกรม หรือการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Programmed Decisions) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้สำหรับจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (routine problems) ธุรกิจจะมีการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีมาตรฐานและวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในอดีต และปรับปรุงให้เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้หรือการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง (non programmed decisions) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้สำหรับจัดการกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้น

<sup>30</sup> สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 399-403.

เป็นประจำ เป็นปัญหาใหม่ จึงไม่สามารถนำหลักเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติที่มีอยู่ไปใช้ในการตัดสินใจ ได้ทันที จำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยอาศัยดุลยพินิจในการปรับปรุงและพัฒนา ทางเลือกที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับปัญหาหรือสถานการณ์นั้นๆ โดยเฉพาะ<sup>31</sup>

### องค์ประกอบในการตัดสินใจ

แทนเนบอม และ แมสเซอร์ริก (Tannenbaum and Masserik) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็น แรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำว่า ประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ<sup>32</sup>

วิลสัน และ อเล็กซิส (Wilson and Alexis) ได้แบ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นเหตุ แวดล้อมในการตัดสินใจออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจ (decision maker) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบแรกในการตัดสินใจ ซึ่งเป็น ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตามที่ทำหน้าที่เลือกทางเลือกหนึ่งในหลายทางเลือก ผู้ที่ขาด ประสิทธิภาพในการตัดสินใจมักมีลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้ที่ยอมรับแนวคิดง่ายเกินไป เป็นผู้ที่ชอบหา ผลประโยชน์ เป็นผู้ที่ชอบปิดตนเอง และเป็นผู้ที่เป็นนักการตลาด

2. เป้าหมายในการตัดสินใจ (goals to be served) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มี ผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและเป้าหมายในการตัดสินใจควรเป็นสิ่งเดียวกันกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ทางเลือกที่ตรงประเด็น (relevant alternatives) สถานการณ์ในการตัดสินใจ โดยทั่วไปมักประกอบด้วย ทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือกเสมอ ทางเลือกที่เหมาะสมก็คือ ทางเลือก ที่ตรงประเด็นเท่านั้น ส่วนทางเลือกอื่นจะถูกตัดทิ้ง

4. การกำหนดทางเลือก (ordering of alternative) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของ ทางเลือกที่มีอยู่ โดยมี 2 แนวทาง คือ การกำหนดทางเลือกที่เป็นเชิงอัตตะวิสัย (subjective) ซึ่ง อาศัยเหตุผลของตัวผู้ตัดสินใจกำหนดทางเลือกนั้นเป็นหลัก และอีกทางเลือกหนึ่งก็คือ การกำหนด ทางเลือกในเชิงภาวะวิสัย (objective) ซึ่งอาศัยปัจจัยแวดล้อมรอบๆ ตัวผู้ตัดสินใจเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (choice of alternative) การตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด ถือเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของเหตุแวดล้อมในการตัดสินใจ ถือเป็นทางเลือกเพียง

<sup>31</sup> อานาจ ธีระวนิช, **การจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี: บริษัท มาเธอร์ บอส แพคเกจจิง จำกัด, 2550), 158-159.

<sup>32</sup> Robert Tannenbaum and Fred Masserik, "Participation by Subordinates in the Managerial Decision - Making Process," in **Organization Behavior : Management Approach**, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor (Massachusetts: Winthrop Publishers, 1979), 227-231.

ทางเดียวจากทางเลือกต่างๆ ที่ได้จัดลำดับความสำคัญไว้ และผู้บริหารที่ดีควรตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว<sup>33</sup>

ยูดา รักไทย และ ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์ กล่าวว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจมี 3 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพ (Quality) คือ การตัดสินใจที่ต้องทำให้เราสามารถใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์มากที่สุด คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในเชิงธุรกิจ เพราะข้อผิดพลาดต่างๆ นั้น หมายถึงการสูญเสีย ดังนั้นเราจึงต้องใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่สามารถหามาได้ ไม่ว่าจะเป็นคน เครื่องไม้เครื่องมือ ฯลฯ เพื่อทำการเก็บและบริหารข้อมูลวิจัย วิเคราะห์ และประเมินตัวเลือกต่างๆ

2. ความเร็ว (Speed) เราต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์ เช่น ถ้าหิวและท้องฟ้ากำลังจะมีดลลง เราก็ต้องรีบตัดสินใจว่าใครจะออกไปล่าสัตว์ ใครจะก่อไฟ ไม่อาจผัดวันประกันพรุ่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ถ้าเราซัดซักช้าไม่ยอมตัดสินใจเสียที ตัวเลือกต่างๆ ก็จะต้องประสิทธิภาพลงตามเวลาที่ผ่านไป และพลังความคิดที่เราอุตสาหุ่มหลงไปก็จะสูญเปล่า

3. พันธะหน้าที่ (Mission) ถ้าเราต่างก็ต้องการกินอาหาร เราก็ต้องทำหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วง ก่อไฟให้ติด ไปล่าสัตว์มาให้ได้ ฯลฯ ซึ่งนอกจากจะมีความรับผิดชอบในพันธะหน้าที่ของตนเองแล้ว เราก็ต้องพยายามทำให้คนอื่นที่จ้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ยอมรับในพันธะหน้าที่ของพวกเขาด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่ทำไปอย่างนั้นๆ หรือคอยแต่จะผัดผ่อนไปทำวันหลัง<sup>34</sup>

บรรยง โตจินดา กล่าวถึง การตัดสินใจว่ามีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้ทำการตัดสินใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดเหตุผล และมีค่านิยมที่ไม่สอดคล้อง จะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่องต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่ม บางเรื่องบางกรณีก็ต้องตัดสินใจโดยคนเดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโครงสร้างและระบบงานบกพร่อง เป็นต้น เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดว่าเป็นปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

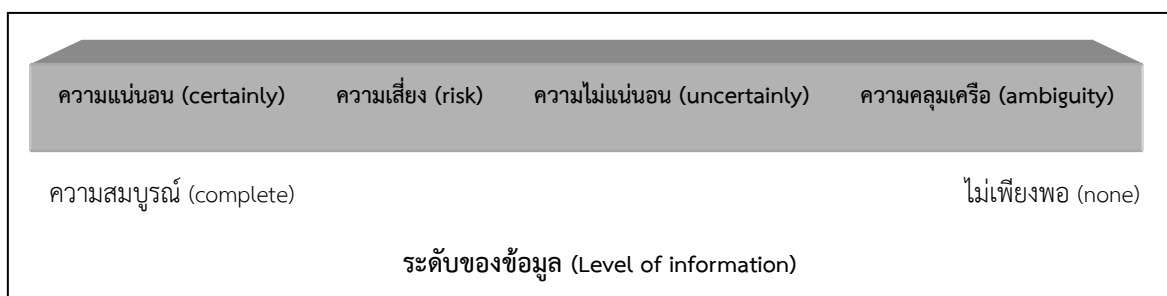
3. ทางเลือกต่างๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอ และสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก

<sup>33</sup> ชาร์ลส์ ซี. วิลสัน และ มาคัส อเล็กซิส, องค์ประกอบเหตุแวดล้อมในการตัดสินใจ, อ้างถึงใน แฮมเนล ซี. เซอโต, การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management), แปลโดย พงษ์นิพนธ์ศักดิ์ (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น ดินโด โซน่า, 2549), 105-106.

<sup>34</sup> ยูดา รักไทย และ ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์, เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์, 2549), 125-126.

ในปัจจุบันการบริหารองค์กรมุ่งสู่การสร้างทางเลือกที่มีคุณภาพสูง นอกจากนี้ ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรอีกด้วย

4. สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ<sup>35</sup> ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 เงื่อนไขของการตัดสินใจตามสภาพการณ์  
ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 280.<sup>36</sup>

4.1 สภาพการณ์ที่แน่นอน (certain environments) เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับปัญหาและทางเลือก ทำให้สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ที่แน่นอนของแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจได้

4.2 สภาพการณ์ที่เป็นความเสี่ยง (risk environments) เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารเข้าใจปัญหาและทางเลือก ตลอดจนมีข้อมูลเพียงพอ แต่ไม่แน่ใจผลลัพธ์ที่ต้องการจึงต้องอาศัยการคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจ จึงมีความเสี่ยงว่าผลลัพธ์จะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้บริหารอาจคาดคะเนถึงความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์ ในบางครั้งการตัดสินใจอาจขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งจะสามารถช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3 สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน (uncertain environments) เป็นสถานการณ์ที่ยากลำบากที่สุดในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตัดสินใจมีข้อมูลน้อยไม่ทราบว่าจะได้มานั้นเชื่อถือได้หรือไม่ และไม่แน่ใจว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ตลอดจนไม่สามารถประเมินปฏิกิริยาของตัวแปรต่างๆ ได้ ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตได้ เช่น บริษัทที่จะตัดสินใจขยาย

<sup>35</sup> บรียงค์ โตจินดา, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2548), 178.

<sup>36</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 280.



การดำเนินงานในต่างประเทศ โดยไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม กฎหมาย สภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจและการเมืองเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ สถานการณ์การเมืองอาจมีความผันผวน ซึ่งแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญก็ไม่สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้

4.4 สภาพการณ์ที่มีความคลุมเครือ(ambiguity environments) เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและทางเลือกหรือมีน้อยมาก ทำให้ไม่สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจได้ ซึ่งในกรณีนี้การตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดได้มาก<sup>37</sup>

### กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจนั้นเป็นหน้าที่ที่แฝงอยู่ในหน้าที่การบริหารอื่นตลอดทั้งกระบวนการนับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร รวมไปถึงการควบคุม การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่แฝงอยู่ในหน้าที่การบริหารอื่นๆ และเป็นกระบวนการเช่นกัน นั่นคือ เป็นปรากฏการณ์ซึ่งแสดงออกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่งๆ หรือเป็นการดำเนินการ หรือการกระทำที่ต่อเนื่อง<sup>38</sup> สำหรับกระบวนการตัดสินใจหรือขั้นตอนของการกระทำที่ต่อเนื่องในการตัดสินใจนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอรายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าสาระโดยรวมนั้นไม่แตกต่างกัน ดังนี้

จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ความเคลือบคลุม (Controversy) ที่ประกอบไปด้วยคำอ้างที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ในลักษณะวิสัยเดียวกัน 2) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) โดยการกำหนดและต่อเติมรายละเอียดคำอ้างต่างๆ 3) ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่างๆ เป็นการทำให้ข้อพิพาทจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่จะต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป<sup>39</sup>

เฮร์เบิร์ต ซิมอน (Herbert Simon) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) นิยามปัญหา (Intelligence Activity) กิจกรรมด้านเข้าใจปัญหา การค้นหาข่าวสารในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ 2) การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนา วิเคราะห์ แนะแนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้และ 3) การคัดทางเลือก (Choice Activity) กิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมหลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง<sup>40</sup>

<sup>37</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร [Test and Organizational Behavior (OB) application] ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 280-281.

<sup>38</sup> David K. Berlo, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ “ตัวแบบกระบวนการการติดต่อสื่อสาร” (เอกสารทางวิชาการหมายเลข 30 ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตรมหาวิทาลัย ธรรมศาสตร์, 2527), 15.

<sup>39</sup> John Dewey, *How We Think* (Boston: D.C. Heath, 1993).

<sup>40</sup> Herbert Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1997), 53.

อัลวาร์ เอลบิง (Alvar Elbing) ได้จำแนกขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจ โดยเริ่มจากสภาพไร้ดุล (Disequilibrium) โดยการตระหนักถึงสถานการณ์ของปัญหา แล้วตามด้วยการวิเคราะห์ วินิจฉัย (Diagnosis) สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุที่สำคัญของปัญหา ต่อจากนั้นจึงทำการนิยาม (Definition) ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์ วินิจฉัย แล้วจึงเริ่มทำการค้นพบ (Discovery) ซึ่งเป็นกระบวนการเลือกวิธีการแก้ปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายคือ การกระทำ (Doing) โดยการนำผลการเลือกไปสู่การปฏิบัติ (และโดยการป้อนกลับอาจนำกลับไปสู่ภาวะไร้ดุล)<sup>41</sup>

เฮนรี มินส์เบิร์ก (Henry Mintzberg) จำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้ 1) บ่งชี้ (Identification Phase) เป็นการตระหนักในปัญหา การวิเคราะห์วินิจฉัย 2) ขั้นการพัฒนา (Development Phase) แสวงหาทางแก้ปัญหา ออกแบบทางแก้ปัญหาใหม่ๆ และ 3) ขั้นการคัดเลือก (Selection Phase) การตัดสินใจโดยอาศัยการรู้เอง วิเคราะห์ทางเลือกโดยใช้ตรรกวิทยาต่อรอง ในหมู่ผู้ตัดสินใจด้วยกันตกลงให้อนุญาต<sup>42</sup>

คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด 3) การคัดเลือกในการใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว 5) การประเมินผลโดยทำการตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ ต่อไป<sup>43</sup>

มิทเชล (Mitchell) กล่าวถึง การบริหารการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ระบุปัญหา 3) การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร 4) การระบุทางเลือกในการแก้ไข 5) การตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และ 6) นำทางเลือกไปปฏิบัติการให้บรรลุ<sup>44</sup> รอบบินส์ (Robbins) ได้กำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ระบุปัญหา (Identify a Problem) ปัญหาถือเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะให้เป็น 2) ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria) เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุผลสัมพันธ์กับการ

<sup>41</sup> Alvar Elbing, *Behavioral Decision in Organizations* (Glenview, III: Scott, Foresman, 1970), 112.

<sup>42</sup> Henry Mintzberg, Duru Raisin-ghani, and Andre Theoret, "The Structure of "Unstructured" Decision Processes," *Administrative Science Quarterly*, (June 1976): 246-275.

<sup>43</sup> Roger A. Kaufman, "Systems Approaches to Education : Discussion and Attempted Integration," James M. Liphon and James A. Hoed eds., in *The Principalsip : Foundations and Function* (New York: Harper & Row, 1974), 35.

<sup>44</sup> Terence R. Mitchell, *People in Organization : Understanding Their Behavior* (New York: Mc Graw-Hill, 1978), 142.

ตัดสินใจ 3) **ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria)** เป็นเรื่องของการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาน้อยแตกต่างกันไปตามความสำคัญ โดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ 4) **ขั้นกำหนดทางเลือก (Developing Alternatives)** อาจมีหลายๆ ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ 5) **ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives)** นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียโดยละเอียดแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือก 6) **ขั้นเลือกทางเลือก (Selecting Alternatives)** เป็นขั้นตอนที่ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้แก้ปัญหา 7) **ขั้นดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative)** ลงมือปฏิบัติตามทางเลือก 8) **ขั้นประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness)** เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมา สามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว<sup>45</sup>

ฟลิปโป (Flippo) ได้นำเสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางที่เลือกไปปฏิบัติ<sup>46</sup>

โบวี (Bovee) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ

1. **กำหนดปัญหา (Identify the Problem)** คือ การรู้จักปัญหาโดยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามา วิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2. **การค้นหาทางเลือก (Generate Alternatives)** คือ การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

3. **การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternatives)** คือ การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

4. **การตัดสินใจ (Make the Decision)** คือ การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด

<sup>45</sup>Stephen P. Robbins อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 50-51.

<sup>46</sup>Edwin B. Flippo, **Management : A Behavioral Approach** (Boston: Allyn and Bacon, 1970), 48.

5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the Decision) คือ การปฏิบัติตามทางเลือก โดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือก เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้นๆ ของผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ

6. ประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the Results and Provide Feedback) คือ การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน<sup>47</sup>

กอร์ดอน (Gordon) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the Situation) เป็นการระบุปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องสามารถตอบคำถาม เช่น ใครเป็นผู้ที่สำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบดังกล่าว ลักษณะองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจ สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้ตัดสินใจต้องระบุข้อจำกัดของสถานการณ์นั้นและผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ เช่น กฎหมาย ลักษณะทางภูมิศาสตร์ จำนวนประชากร ฯลฯ และเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารควรทราบข้อมูลเฉพาะด้าน เช่น การเงิน, เวลา, พนักงาน และทรัพยากร ที่มีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ จะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดปัญหาแท้จริงเพื่อตัดสินใจได้

2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ผู้ตัดสินใจจะกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในขั้นต่อไป เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมองอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหา และลดความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวให้น้อยลง การกำหนดกรอบของปัญหามีผลต่อการการแก้ไขปัญหามากที่สุด หากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผิดพลาดจะลดคุณภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ซึ่งจะดำเนินการแก้ไขได้ยากหากการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นพลวัตมาก ไม่เฉพาะเจาะจง หรือ ไม่ได้กล่าวถึง ผู้ตัดสินใจจึงจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างรอบคอบ การตัดสินใจจะบรรลุผลได้จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดทั้งด้านคุณภาพ, ทำได้ทันเวลา, เป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม ซึ่งการตั้งข้อคำถามต่างๆ จะช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง อาทิ เช่น ผู้บริหารด้านการดูแลสุขภาพอาจจะตั้งเป้าหมายลดจำนวนเตียงผู้ป่วยร้อยละ 5 หรือประธานบริษัทอوت คอม อาจจะตั้งเป้าหมายเพิ่มลูกค้าใหม่ 5,000 คนต่อสัปดาห์ใน 6 เดือนแรก การบรรลุผลตามเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพของการตัดสินใจเบื้องต้น วัตถุประสงค์บางอย่างสามารถสังเกตและประเมินผลได้จากจำนวนหรือค่าร้อยละอย่างชัดเจน แต่เป็นการยากที่จะสังเกตหรือประเมินวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้บังคับบัญชา เช่น ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น

<sup>47</sup> Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องอาศัยทักษะของผู้ตัดสินใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารและผู้ตัดสินใจไม่ควรสับสนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายนั้นควรจะปฏิบัติก่อนการวางแผนและดำเนินการ

3. การหาทางเลือก (Search for Alternatives) ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ อันจะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยปราศจากการเกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจประเมินทางเลือกเร็วเกินไป มากกว่าจะพัฒนาทางเลือกที่หลากหลาย ทางเลือกที่มีความเป็นไปได้น้อยอาจจะนำมาสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้จัดการบางคนและพนักงานทั่วไปมักจะมองข้ามข้อมูลที่ตนมีอยู่ แต่กลับรวบรวมข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือค้นหาข้อมูลซ้ำเกินไป ดังนั้นการตัดสินใจจึงควรเลือกแนวทางอย่างเหมาะสม

4. การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternatives) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจดำเนินการประเมินแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ก่อนอื่นผู้ตัดสินใจจะต้องระบุความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก ซึ่งต้องพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์, ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจมักจะเผชิญกับความขัดแย้งในสิ่งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของทางเลือกที่หลากหลาย ก่อนจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ผู้บริหารอาจจะประเมินทางเลือกโดยใช้วิธีการที่ไม่ซับซ้อน คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน และนำไปปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจให้ดีขึ้น เช่น ผู้บริหารอาจจะประเมินค่าแต่ละทางเลือกตามความเป็นไปได้, ผลเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น และความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จผล พร้อมทั้งสรุปคะแนนแต่ละทางเลือกและจัดลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้ตัดสินใจมักใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการประเมินทางเลือกมากกว่า โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ของตน และเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

5. การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก (Make the Decision) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยไม่มีข้อจำกัด จะสังเกตได้ว่า บางครั้งผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ยอมรับได้ซึ่งไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง และในบางครั้งผู้ตัดสินใจต้องรับผิดชอบกับทางเลือกที่ล้มเหลว นั้น โดยไม่สามารถระงับสิ่งใดได้ ผู้บริหารอาจจะต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจนั้นมากกว่าสำหรับข้อผิดพลาดของเขา และอาจจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น หากเชื่อว่าประสิทธิผลที่ต่ำนั้นสะท้อนถึงความสามารถของพวกเขา ซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมย่อมต้องรับผิดชอบมากกว่างานส่วนตน

6. การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision) ก่อนการตัดสินใจครั้งสุดท้าย ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจควรทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นโอกาสและการคิดทบทวนครั้งสุดท้าย มีการปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตรวจสอบทางเลือกให้แน่ชัด ผู้ตัดสินใจอาจจะประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>48</sup>

ในขณะที่นักวิชาการภายในประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้  
ธงชัย สันติวงษ์ แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ 3 ขั้นตอน คือ

<sup>48</sup> Judith R. Gordon, *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 143-147.

1. พิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of Problem) ปัญหาที่เกิดขึ้นหลากหลายรูปแบบ ฉะนั้นจึงต้องเริ่มจากการพิจารณาถึงปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าเป็นอย่างไร โดยการจะทราบปัญหาที่แท้จริง จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่างๆ ของปัญหา ความสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ ผู้ตัดสินใจจะต้องพยายามแยกแยะปัญหาและค้นหาให้ได้ว่าปัญหาที่สำคัญและที่แท้จริงคืออะไร

2. การพิจารณาค้นหาทางเลือกต่างๆ เพื่อการตัดสินใจ (Search for Alternatives) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ที่ใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา

3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ (Evaluation of Alternatives) ในการประเมินผลนี้เพื่อที่จะให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด จะต้องมีการประเมินผลที่ถูกต้องตามวิธีการ เพื่อให้ทราบได้ถูกต้องว่าทางเลือกใดดีกว่าทางเลือกอื่นๆ โดยวิธีการประเมินจำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านการบริหาร<sup>49</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (The rational decision - making process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการระบุปัญหา (Identify the problem) เป็นขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตลักษณะของปัญหาก่อนที่จะแก้ไขปัญหา

2. ขั้นการค้นหาทางเลือก (Generate alternatives) โดยผู้ตัดสินใจต้องมีการค้นหาทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ

3. ขั้นการประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives) โดยการประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีที่สุด

4. ขั้นทำการตัดสินใจ (Make the decision) เมื่อมีหลายทางเลือก ผู้ตัดสินใจต้องใช้บริบทต่างๆ ในการตัดสินใจ เพื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด

5. ขั้นปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the decision) บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนที่ต้องลงมือปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบมากที่สุด

6. ขั้นประเมินผลลัพธ์และการจัดการป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและพิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่<sup>50</sup>

ชนงกรณ์ กุลทลบุตร กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจมี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Identifying and diagnosing the problem) ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความชัดเจนก่อนว่าตนกำลังจะตัดสินใจเรื่องหรือปัญหาใด คำว่าปัญหา หมายถึง สิ่งที่ต้องการหาคำตอบ และผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร โดยพยายามแสดงให้เห็นในลักษณะที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม (measurable factors)

<sup>49</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), 179-182.

<sup>50</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์** (กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2545), 140-141.

2. กำหนดแนวทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา (Generating alternative solutions) การตัดสินใจในประเด็นปัญหาขององค์กรธุรกิจนั้น เนื่องจากผลของการตัดสินใจอาจกระทบถึงผลกำไรจำนวนมาก จึงควรมีทางเลือกหลายทางไว้เปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และยังต้องสรุปข้อได้เปรียบเสียเปรียบสำหรับทางเลือกแต่ละทางด้วย เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจ

3. การประเมินทางเลือก (Evaluating Alternatives) เป็นขั้นตอนของการเปรียบเทียบเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์กร โดยทั่วไปแล้วเป็นที่เข้าใจกันว่าต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบแต่ละทางเลือก แต่ในความเป็นจริงแล้วจะต้องมองผลได้ในระยะยาวคู่กับข้อจำกัดที่กิจการมีอยู่ ทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในระยะยาวบนข้อจำกัดที่องค์กรมีอยู่ การประเมินทางเลือกนี้จะต้องพิจารณาผลที่ได้จากทางเลือกแต่ละทางเปรียบเทียบกัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นการเปรียบเทียบคนละปัจจัยกัน

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม (Making decision for appropriate alternative) เนื่องจากการตัดสินใจในโลกของความเป็นจริงจะไม่ใช่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แต่เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดบนความเป็นไปได้จริงและส่งผลดีในระยะยาวด้วย การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดนั้น สิ่งที่จะแสดงให้เห็นชัดเจนได้แก่การตอบคำถามว่าเหตุใดจึงเลือกทางเลือกดังกล่าว และเหตุใดจึงไม่เลือกทางเลือกที่เหลือ หากตอบคำถามดังกล่าวได้จะแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเหมาะสมของทางเลือกที่เลือกมา

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ (Implementing the decision) เมื่อได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกใดไปแล้ว ในขั้นนี้ ก็จะเป็นเพียงปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจตามระบบขององค์กร<sup>51</sup>

6. ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating the decision) ที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ เป็นการพิจารณาคูณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยการตีค่าจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้น<sup>52</sup>

จะเห็นได้ว่าความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาอยู่ในครรถงเดียวกัน กล่าวคือ กระบวนการจะเริ่มต้นด้วยการค้นหา บ่งชี้ ระบุตัวปัญหาที่สำคัญที่ควรจะต้องรับรู้หรือมีความตระหนักถึงปัญหาต่างๆ นั้นอาจรับรู้ได้ทันทีโดยง่าย หรือรู้จากการตรวจสอบข้อมูล หรือโดยการใช้เครื่องมือตรวจสอบ จากนั้นจึงนำไปสู่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง โดยผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ควรพิจารณาถึง

<sup>51</sup> ชนงกรณ์ กุศลทลบุตร, **หลักการจัดการ องค์กรและการจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 54.

<sup>52</sup> ชนงกรณ์ กุศลทลบุตร, **หลักการจัดการ และองค์กรและการจัดการ: แนวคิดการบริหารธุรกิจ**ในสถานการณ์ปัจจุบัน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 50-52.

ประเด็นเกี่ยวกับการวัดผลด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ ทำให้สามารถรู้ได้แน่ชัดว่า ดำเนินการถึงขั้นตอนใด และผลของการดำเนินการในแต่ละขั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไป จนไม่สามารถปฏิบัติเพื่อบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกท้อแท้ เพราะทำอย่างไรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ สามารถแยกย่อยเป็นกิจกรรม หลายๆ กิจกรรม เพื่อมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตน เพื่อมุ่งไปสู่ เป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งวัตถุประสงค์ที่ดีนั้นต้องสามารถอธิบายได้มีความสมเหตุสมผลและมีความ เป็นจริง ปฏิบัติได้จริง และต้องเหมาะสมกับช่วงเวลาในขณะนั้น วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งอาจมีความ เหมาะสมกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไปวัตถุประสงค์ข้อนั้นอาจไม่เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ แม้ว่าวัตถุประสงค์จะช่วยให้การสร้างเป้าหมายที่สามารถวัดได้ใกล้เคียงกับ องค์กร เพื่อเคลื่อนสู่การดำเนินกิจกรรม แต่อาจมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับความสำคัญและ ลำดับก่อนหลัง แม้ว่าองค์กรทั่วไปจะมั่นใจอย่างมีเหตุมีผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ไม่ใช่กับ ทุกวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะนำความมั่นใจที่มีเหตุผลว่าวัตถุประสงค์เชิง ความสำเร็จขององค์กรกำลังบรรลุความสำเร็จเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์เชิงความร่วมมือ ซึ่งโดยทั่วไป อยู่ใน การควบคุมขององค์กร นั่นคือพื้นที่ที่กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว องค์กรจะควบคุมว่าต้องทำ อย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น แต่มีความแตกต่างเมื่อกลายเป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการด้วย เหตุผลหลายประการ อันเป็นผลให้ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นปัญหา จากปัจจัยภายนอก<sup>53</sup> และเข้าสู่ขั้นตอนการหาข่าวสารและค้นหาพัฒนาทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนนี้จะต้องใช้จินตนาการและใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนา วิธีการที่ดีและเป็นไปได้ ซึ่งในบางกรณีอาจต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ โดยตรง เมื่อสามารถพัฒนาทางเลือกที่ดีและเป็นไปได้แล้ว จึงถึงขั้นตอนการวิเคราะห์ประเมินทางเลือก ทั้งหลายว่ามีผลดี ผลเสียต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด อย่างไร ซึ่งกระทำโดยการนำเอาทางเลือก เหล่านั้นมาให้น้ำหนักและเปรียบเทียบดูลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือก และ ยึดหลักว่าจะต้อง เลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่มีอยู่ ในการประเมินทางเลือกนี้ จะต้องมี การรวบรวมข่าวสารข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง เพื่อจะแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นไม่ได้ทำ ด้วยความรู้สึก อารมณ์ ความลำเอียง ของผู้ตัดสินใจ และในทางปฏิบัติขั้นตอนนี้มักจะมีปัญหาไม่มาก ก็น้อยเสมอ ด้วยเหตุของข้อจำกัดเรื่องเวลาและงบประมาณซึ่งยากที่จะได้ข่าวสารข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ดังนั้นจึงต้องมีการตัดสินใจโดยตัวบุคคล ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการจำแนก เปรียบเทียบน้ำหนักของข่าวสารข้อมูล พิจารณาทั้งด้านที่เห็นด้วยและด้านที่คัดค้านในหลายกรณี ก็ปรากฏว่าข่าวสารข้อมูลหรือข้อเท็จจริงนั้นขัดแย้งกัน ผู้ทำการตัดสินใจต้องสามารถจำแนกแยกแยะ ข่าวสารข้อมูลเหล่านั้นว่าข้อมูลใดสำคัญมากน้อยต่างกันเพียงใด แล้วจึงประเมินเลือกเฉพาะส่วนที่ สำคัญไว้ เมื่อวิเคราะห์ประเมินทางเลือกว่ามีข้อดี ข้อเสียต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใดแล้ว จะถึง ขั้นตอนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือกครั้งสุดท้ายว่า

<sup>53</sup> เมธา สุวรรณสาร, แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.itgethailand.com>.



เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยกระทำอย่างไตร่ตรองรอบคอบ เมื่อตัดสินใจแล้ว ผู้ตัดสินใจต้องผูกพันตนเองกับการตัดสินใจนั้น หากการตัดสินใจนั้นไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้ตัดสินใจอาจรู้สึกไม่ดี อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่ทำให้เกิดความชัดเจนในปัญหาต่างๆ จะเป็นการจัดบรรยากาศความไม่แน่นอนออกไปได้ เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการนำเอาทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ ผลจากการป้อนกลับจะไปสู่ปัญหาหรือวัตถุประสงค์ตอนแรกในลักษณะพลวัต ซึ่งการตัดสินใจจะดำเนินไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การตัดสินใจแต่ละครั้งจะเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจที่มีต่อไป ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการตัดสินใจในอดีตต่อเนื่องกับการตัดสินใจในปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานการตัดสินใจในอนาคตอีกด้วย<sup>54</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4



<sup>54</sup> สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 388-389.



แนวความคิดของกริฟฟิธ (Griffith) ต้องการชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป หรือผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น<sup>55</sup> โดยเขาได้อธิบายว่าหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรมิใช่แต่คอยตัดสินใจตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมิใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ เพราะว่าในแต่ละองค์กรนั้นมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าบุคลากรใดดำรงตำแหน่งใด มีบทบาทหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และในขณะที่กำลังตัดสินใจนั้นผู้บริหารควรจะยึดหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่างๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ปัญหา ทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินที่อยู่ในช่วงหลักของการตัดสินใจนั้นจะทำได้เพียงได้ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรกๆ

2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่างๆ

3. ตลอดกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจอยู่ที่ตัวปัญหาเสมอ และไม่ควรวุ่นใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป

4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ในขั้นสุดท้ายนั้นควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้รู้ในบรรยากาศของปัญหาที่ตนเผชิญอยู่และที่ต้องแก้ไข เพราะการทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนก็ได้

5. พฤติกรรมการพยายามตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นๆ ในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้วก็พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

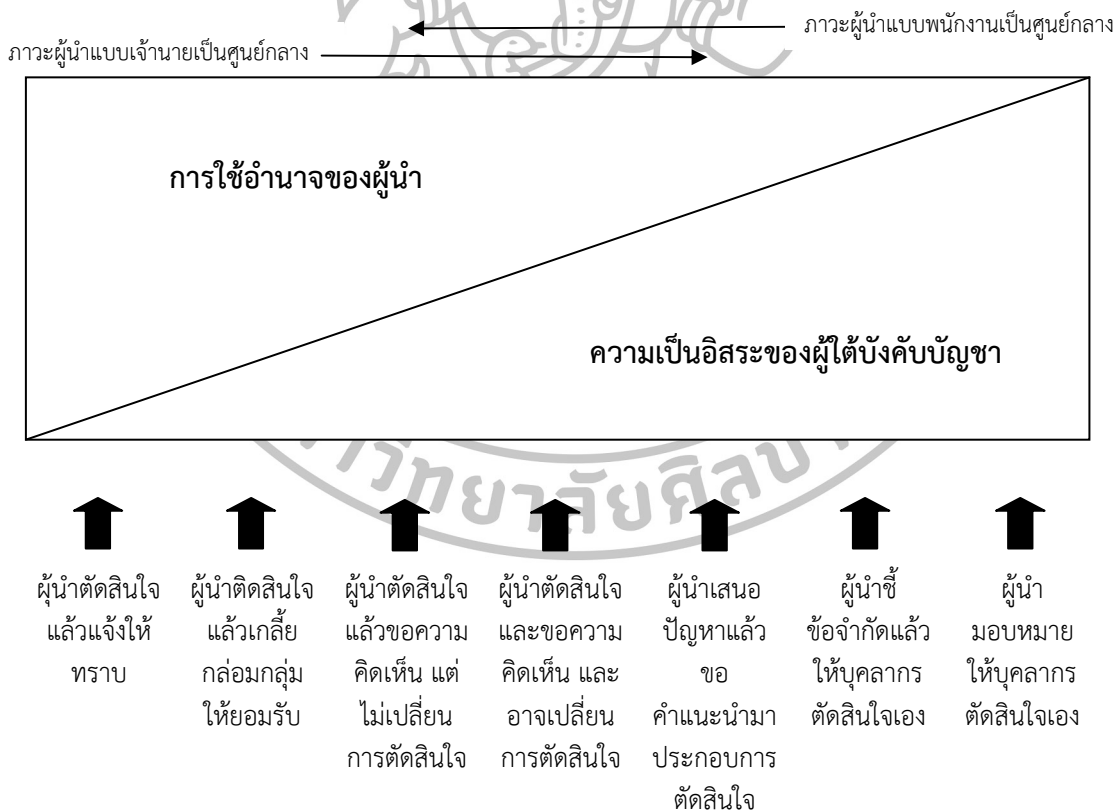
6. ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่างๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นๆ ในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว และพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นคงต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาและมีความกล้าที่จะเผชิญกับผลกระทบที่จะตามมา หลังจากได้ตัดสินใจไปแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม สภาพการบริหารในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารควรจะต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ควรทำงานแต่เพียงผู้เดียว ผู้ร่วมงานจะผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรนั้น การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลหลายประการ เช่น 1) งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ 2) เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายย่อมทำให้การดำเนินงานลดน้อยลง การทำงานมีความกระตือรือร้นยิ่งขึ้น 3) มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะบุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 4) เป็นการลดความขัดแย้งในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน 5) ง่ายต่อการ

<sup>55</sup> Daniel E. Griffith, *Administrative Theory* (New York: Appleton-Century Crofts, 1959), 94.

บริหารงาน เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วก็จะเป็นการส่งเสริมให้เขามีความรับผิดชอบสูง และ 6) เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้น<sup>56</sup>

แทนเนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำควรจะมีลักษณะต่อเนื่องกันและสะท้อนความแตกต่างของจำนวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้น ผู้นำคนหนึ่งอาจจะเป็นแบบเผด็จการ (เจ้านายเป็นศูนย์กลาง) เป็นแบบประชาธิปไตย (พนักงานเป็นศูนย์กลาง) หรือแบบผสมระหว่างสองแบบข้างต้นก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความสามารถของผู้นำในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ทั้งนี้ ทักษะความสามารถของพนักงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการเป็นผู้นำ ถ้าพนักงานมีความพร้อม ทักษะสูงผู้นำก็สามารถกระจายอำนาจให้ได้ก็จะเป็นแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าพนักงานยังด้อยความสามารถ ผู้นำยังไม่มีเวลาฝึกฝนพนักงานแล้ว ผู้นำก็ต้องใช้การรวมอำนาจในการตัดสินใจ กลายเป็นแบบเผด็จการสรุปว่า ยิ่งผู้นำกับพนักงานมีทักษะและความสามารถแตกต่างกันมากเท่าใดก็ยังมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบเผด็จการเท่านั้น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ

ที่มา : Robert Tannenbaum and Waren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” *Harvard Business Review*, (March-June, 1973), 4.

<sup>56</sup>โยธิน คันสนยุท, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, 2525), 100.

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบและปฏิบัติ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะได้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของเขา ในกรณีนี้ การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้ว จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบที่ผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกันกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจดังกล่าวนี้จะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่า

ใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหาร จะยอมรับการตัดสินใจนั้น<sup>57</sup>

เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิที่ 6 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบ ต่างๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุด ผู้บริหารจะรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตน เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบเผด็จการหรือแบบรวมอำนาจมากที่สุด แล้วค่อยๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนถึงด้านขวามือสุด ที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เป็นการให้ความสำคัญ กับความสนใจ ความรู้สึก การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ วรูม และ เย็ตตัน (Vroom and Yetton) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจ เพื่อช่วยให้ผู้นำทำการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เรียกว่า ตัวแบบตามสถานการณ์ของวรูมและเย็ตตัน (The Vroom - Yetton Contingency Model)<sup>58</sup> ซึ่งตัวแบบจะมุ่งไปที่ผลกระทบในระดับต่างๆ ของภาวะการเป็นผู้นำ และแนะถึงปัจจัย ต่างๆ ที่กระทบสถานการณ์และทำให้ทราบว่าแนวทางแบบเผด็จการหรือแบบมีส่วนร่วมจะมีความ เหมาะสมมากกว่า จุดเริ่มต้นของตัวแบบนี้คือ การที่ตัวผู้นำแสวงหาทางแก้ปัญหา เพื่อจัดการกับ ปัญหาดังกล่าว และมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำจะใช้ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำอาจทำการตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากหรือน้อยก็ได้ ได้มีการเสนอ ระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 2 โดยใช้อักษรย่อ ดังนี้

- ผ. = กระบวนการเผด็จการ
- ป. = กระบวนการปรึกษาหารือ
- ก. = การตัดสินใจโดยกลุ่ม

<sup>57</sup> Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," **Harvard Business Review**, (March-June, 1973), 5.

<sup>58</sup> V.H. Vroom and P. W. Yetton, **Leaderships and Decision-Making** (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

ตารางที่ 2 ชนิดของกระบวนการการตัดสินใจของตัวแบบวรูม-เย็ตตัน (Vroom and Yetton)

ผ. I	ผู้แก้ปัญหาหรือการตัดสินใจโดยใช้ข่าวสารข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น
ผ. II	ผู้นำรับข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้นำอาจบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวัตถุประสงค์ของความต้องการในข่าวสารข้อมูลนั้น หรือให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ผู้นำกำลังจัดการอยู่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แต่ให้ข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่ผู้นำต้องการ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทในการพิจารณาปัญหา หรือสร้างทางเลือกรวมถึงประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น
ป. I	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ขอความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่ได้นำเขามาร่วมเป็นกลุ่มด้วย แล้วผู้นำจึงทำการตัดสินใจ การตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น
ป. II	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาในรูปแบบการประชุมกลุ่ม ในการประชุมนี้ ผู้นำจะได้อาชีพซึ่งความคิดเห็นและคำแนะนำต่างๆ แล้วผู้นำจึงตัดสินใจโดยอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น
ก. II	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาในฐานะกลุ่มและร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามตกลงกัน ในวิธีการแก้ปัญหา บทบาทของผู้นำคล้ายกับประธานที่ประชุมมาก มีการประสาน การอภิปรายถกเถียงให้อยู่ในบริบทของปัญหา และมั่นใจว่าได้ถกเถียงในประเด็นที่สำคัญ ผู้นำอาจให้ข้อมูลข่าวสารหรือความคิดที่ผู้นำมีแก่กลุ่ม แต่ผู้นำไม่พยายามที่จะบีบบังคับเขาเหล่านั้นให้รับแนวทางแก้ปัญหาของผู้นำ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำวิธีการแก้ปัญหาซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มไปปฏิบัติ

ที่มา : V.H. Vroom and A.G. Jago, "On the Validity of the Vroom-Yetton Model," *Journal of Applied Psychology* 63 (1978): 152.

ผู้นำจะตัดสินใจใช้ภาวะผู้นำแบบใด ในตัวแบบมีกฎ 7 ประการ ซึ่งจะให้ผู้ผู้นำค่อยๆ ตัดตัวแบบที่ไม่เหมาะสมออกไปทีละขั้น ความคิดนั้นก็คือ ผู้นำจะต้องทำตามกฎแต่ละข้อเพื่อที่จะค้นพบว่าภาวะการเป็นผู้นำแบบไหนเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ วรูม (Vroom) และจาโก (Jago) ใช้คำว่าชุดที่เป็นไปได้ ซึ่งหมายถึงแบบภาวะการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับเมื่อเขาพิจารณากฎแต่ละข้อ ในสถานการณ์ต่างๆ ของเขาแล้ว กฎ 3 ประการแรกจะช่วยให้ผู้ผู้นำรักษาคุณภาพของการตัดสินใจ ส่วนกฎข้อที่ 4-7 จะเป็นการปกป้องการเป็นที่ยอมรับของการตัดสินใจ โดยการปรับใช้กฎแต่ละข้อจะช่วยให้แบบภาวะการเป็นผู้นำถูกขจัดออกจากชุดที่เป็นไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กฎในตัวแบบวรูมและเย็ตตัน (Vroom and Yetton)

<b>กฎที่ปกป้องคุณภาพของการตัดสินใจ</b>	
1.	กฎข่าวสารข้อมูลของผู้นำ (The Leader Information Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจนั้นสำคัญ แต่ผู้นำไม่มีข่าวสารข้อมูลเพียงพอ หรือไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยแก้ปัญหาได้โดยตัวผู้นำเองแล้ว ผ. I จะถูกตัดออกไปจากชุดที่เป็นไปได้
2.	กฎของความสมเหตุสมผลในเป้าหมาย (The Goal Congruence Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญและดูเหมือนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พยายามแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ก. II จึงถูกตัดออกไปจากชุดที่เป็นไปได้
3.	กฎปัญหาที่ไม่มีเค้าโครง (The Unstructured Problem Rule) ในการตัดสินใจที่ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญทำให้ผู้นำขาดข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นหรือขาดผู้เชี่ยวชาญที่จะแก้ปัญหาได้โดยตัวผู้นำเอง และถ้าปัญหานั้นไม่มีเค้าโครง วิธีของการแก้ปัญหาคควรเอื้อให้มีกรกระทำตอบโต้ในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดูเหมือนจะมีข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผ. I , ผ. II และ ป. I จึงถูกตัดออกจากชุดที่เป็นไปได้
<b>กฎที่ปกป้องการตัดสินใจที่ยอมรับได้</b>	
4.	กฎการยอมรับ (The Acceptance Rule) ถ้าการยอมรับการตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และหากไม่เป็นที่แน่นอนว่าการตัดสินใจแบบเผด็จการจะเป็นที่ยอมรับ ผ. I และ ผ. II จะถูกตัดทิ้งจากชุดที่เป็นไปได้
5.	กฎความขัดแย้ง (The Conflict Rule) ถ้ายอมรับว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ การตัดสินใจแบบเผด็จการไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแน่นอนและเกิดความไม่เห็นด้วยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดูเหมือนว่าวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาควรเป็นการช่วยให้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยเหล่านั้นหมดความแตกต่างเสีย โดยให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และเข้าใจในปัญหาอย่างกระจ่าง ดังนั้น ในสถานการณ์ดังกล่าว ผ. I , ผ. II และ ป. I ซึ่งไม่เปิดทางให้เกิดการกระทำตอบโต้ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความขัดแย้งหมดความแตกต่างกันจึงถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้ การใช้วิธีนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงในการที่ต้องละทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน ซึ่งมีการผูกมัดน้อยกว่าที่ต้องการในการตัดสินใจสุดท้าย
6.	กฎความถูกต้อง (The Fairness Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจไม่สำคัญ แต่การยอมรับการตัดสินใจนั้นสำคัญและแน่นอนจะต้องไม่เป็นผลจากการตัดสินใจแบบเผด็จการ นับเป็นสิ่งสำคัญที่กระบวนการตัดสินใจที่ใช้จะทำให้เกิดการยอมรับตามที่ต้องการ กระบวนการตัดสินใจที่ใช้ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการกระทำตอบโต้ระหว่างกันและกัน และต่อรองกันได้ด้วยวิธีที่เป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ความแตกต่างของเขาทั้งหลายหมดไป แต่กลับมีความรับผิดชอบในหมู่พวกเขาอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะกำหนดได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องและ



	เสมอภาค ดังนั้นในสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ ผ. I , ผ. II ป. I และ ป. II จะถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้
7.	กฎลำดับก่อนหลังของการยอมรับ (The Acceptance Priority Rule) ถ้าการยอมรับมีความสำคัญ ซึ่งไม่ใช่ผลจากการตัดสินใจแบบเผด็จการ และหากมีปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งไปยังเป้าหมายขององค์กร เมื่อนั้นวิธีการซึ่งเอื้ออำนวยให้มีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคในกระบวนการตัดสินใจสามารถทำให้มีการยอมรับที่มากกว่า โดยปราศจากความเสียหายในคุณภาพของการตัดสินใจ ดังนั้น ผ. I , ผ. II ป. I และ ป. II จึงถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้

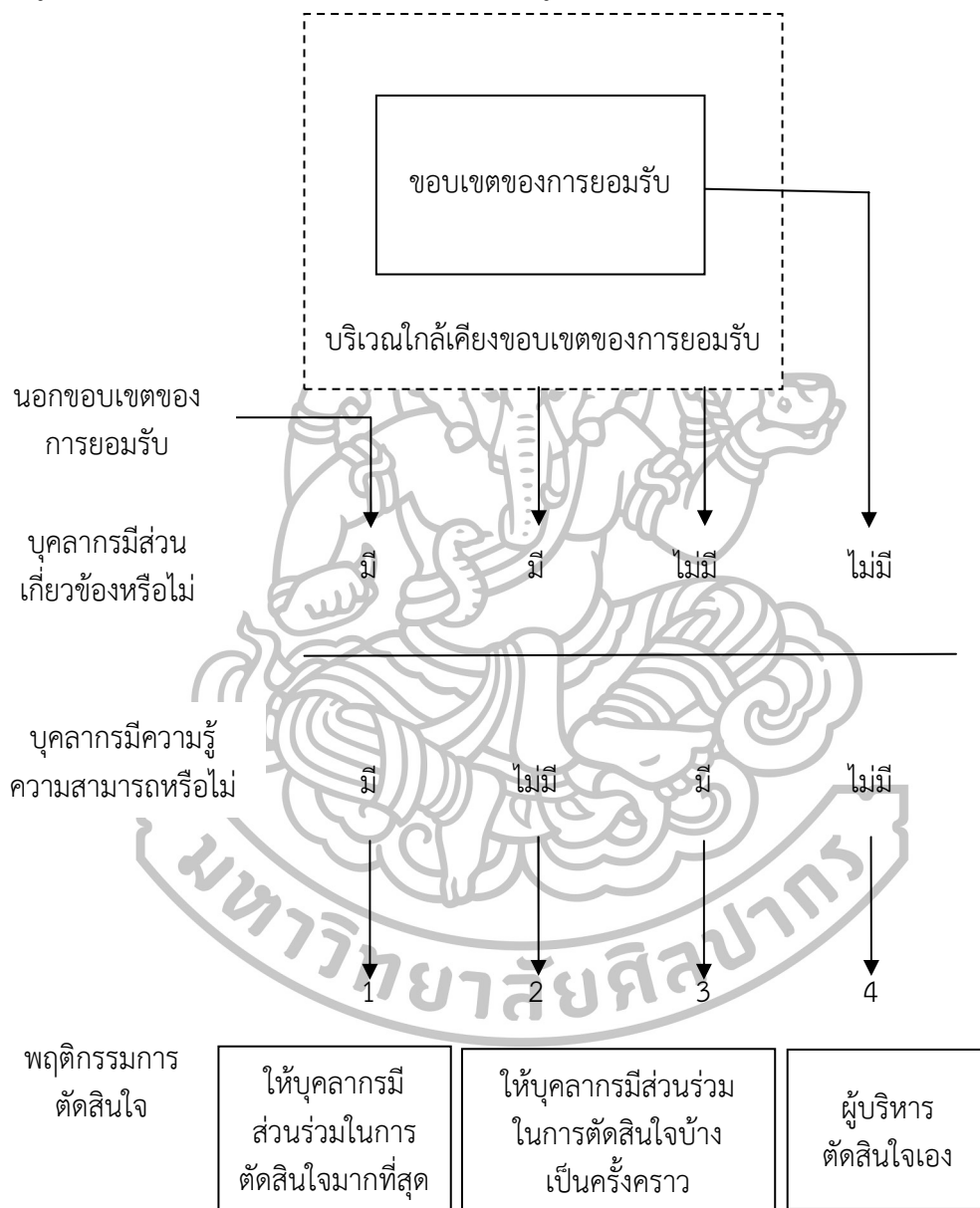
ที่มา : V.H. Vroom and A.G. Jago, "On the Validity of the Vroom-Yetton Model," *Journal of Applied Psychology* 63 (1978): 153.

ตามทีวรูม (Vroom) ได้สังเกต สำหรับชุดที่เป็นไปได้หลายชุดบ่งบอกว่าไม่ควรทำการตัดสินใจอย่างไรมากกว่าที่จะบ่งว่าควรจะทำอะไรตัดสินใจอย่างไร ดังนั้น วรูมจึงสร้างกฎเพิ่มขึ้นอีก 2 ประการสำหรับผู้นำ ประการแรก คือ เวลาที่ต้องการในการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ นั่นคือเวลาที่ใช้ เมื่อเวลานั้นมีค่าควรเลือกรูปแบบเผด็จการ หรือเมื่อผู้นำเชื่อว่าเวลาเป็นข้อที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง หลักการนี้จะช่วยแนะนำให้ผู้นำเผชิญหน้ากับทางเลือกระดับต่างๆ ที่บ่งในชุดที่เป็นไปได้เลขที่ 1, 3, 4, 7, 8 หลักการนี้สะท้อนถึงลำดับก่อนหลังที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพของเวลา ในขณะที่กฎข้อที่สองเกี่ยวข้องกับการลงทุนด้วยเวลา เป็นที่ยอมรับว่า "การมีส่วนร่วม" ซึ่งกระจายออกไปเพื่อการพัฒนาเอกบุคคลและการพัฒนาทีมนั้นจะมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข่าวสารข้อมูลและมีพฤติกรรมที่รับผิดชอบมากขึ้นในอนาคต หลักนี้หมายความว่าในระยะเวลายาวนาน ผู้นำอาจต้องแลกความต้องการที่มีมากขึ้นในขณะนั้น โดยรู้ว่าการมีส่วนร่วมนั้นเป็นการลงทุนในอนาคต ถ้าผู้นำยึดถือวิธีการลงทุนด้วยเวลา เขาจะต้องยอมรับแนวทางการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นทางเลือกในชุดที่เป็นไปได้ ในตัวแบบของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ตระหนักว่า ความชอบของบุคคลดูเหมือนจะกระทบต่อแบบที่ผู้นำเลือก ขอบเขตที่เห็นได้ชัดจะเป็น "ทางเลือกบรรทัดฐาน" ของการลงทุนในด้านเวลาหรือประสิทธิภาพของเวลา อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการฝึกอบรมภาวะการเป็นผู้นำต้องได้มาจากตัวแบบ โดยพยายามลดความชอบส่วนตัวที่กระทบต่อการตัดสินใจในการเลือกแบบภาวะการเป็นผู้นำให้น้อยที่สุด<sup>59</sup>

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ นั่นหมายถึง ในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลายๆ กรณีที่ผู้บริหารควรจะให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ บริดจ์ (Bridge) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ "ขอบเขตการยอมรับ" ของบาร์นาร์ด (Barnard) และ ซีมอน (Simon) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเอง หรือให้

<sup>59</sup>V.H.Vroom, "Can Leaders Learn Lead?," *Organizational Dynamics*, no.4 (1976): 19-20.

บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วจะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 4 สถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปร 2 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากรกับความรู้ความสามารถของบุคลากร<sup>60</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6

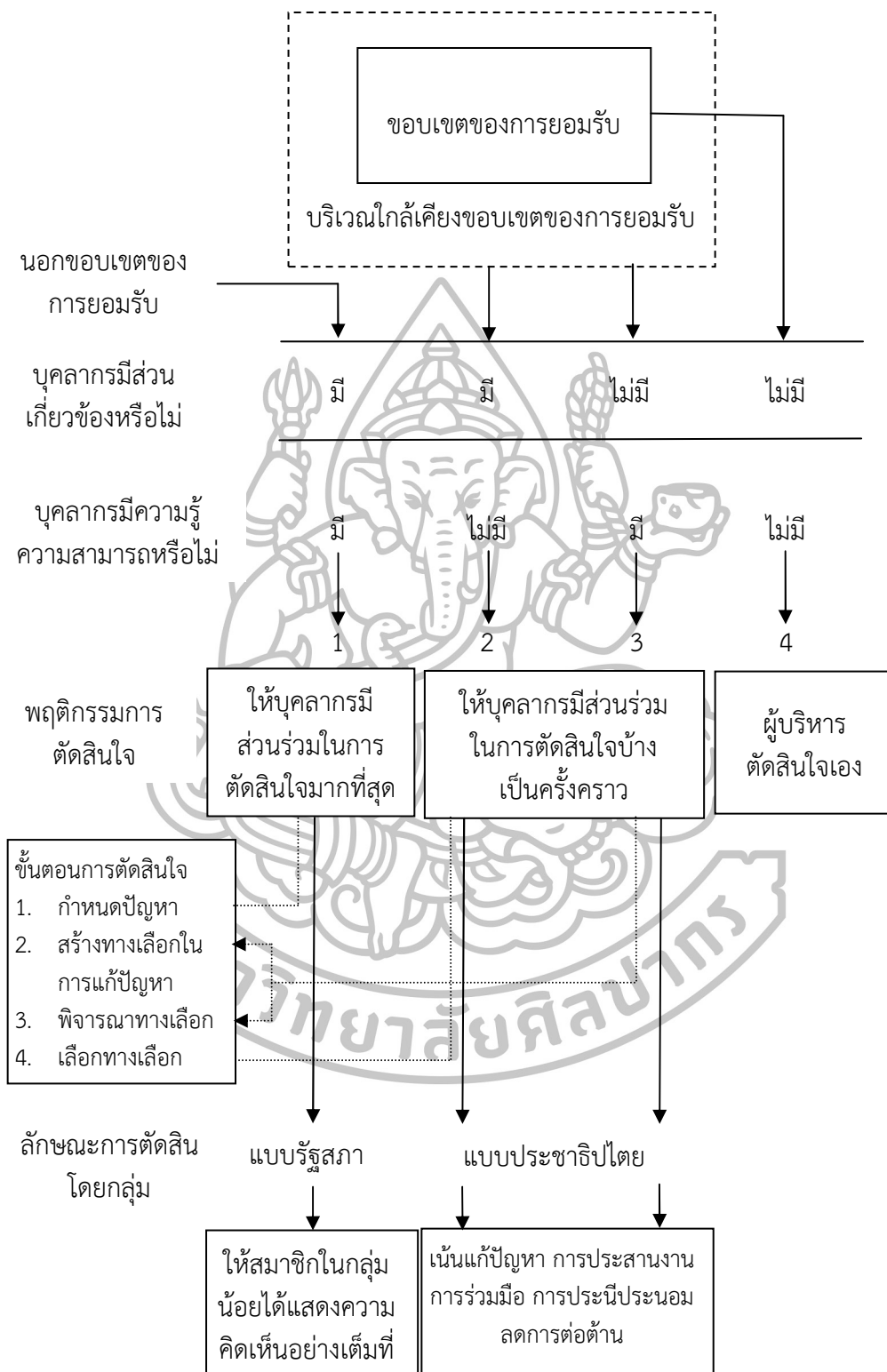


แผนภูมิที่ 6 สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
ที่มา : Edwin M. Bridge, “A Model for Shared Decision-Making in the School Principalship,” Educational Administration Quarterly, no.3 (1967): 51.

<sup>60</sup>Edwin M. Bridge, “A Model for Shared Decision-Making in the School Principalship,” Educational Administration Quarterly, no.3 (1967): 51-52.

การที่จะพิจารณาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อไรนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงบทบาทและขีดชั้นของการเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย จากแผนภูมิที่ 6 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นก็จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรกต้องพิจารณาว่าคุณบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ประการที่สอง พิจารณาว่าคุณบุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ซึ่งสรุปได้ว่าถ้าบุคลากรมีทั้งส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ แล้ว ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้นให้มากที่สุด ส่วนเรื่องใดที่บุคลากรมีแต่ส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในกรณีนี้ ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีทั้งส่วนเกี่ยวข้องและไม่มีทั้งความรู้และความสามารถด้วยแล้ว ผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารก็ควรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

จากรูปแบบสถานการณ์ของการให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าภายใต้สถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันไป นั่นคือ ภายใต้สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเองหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ 2 และ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว และให้มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนในสถานการณ์ที่ 4 นั้น ผู้บริหารไม่ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย การตัดสินใจต่างๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง และเมื่อพิจารณาการให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนในการตัดสินใจดังกล่าว ก็จะช่วยให้มองเห็นในระดับที่ลึกลงไปอีกว่าเมื่อใดควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขั้นตอนใดของการตัดสินใจ ซึ่งในเรื่องนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ทำการศึกษาตั้งรายละเอียดในแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่มา : Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice** (New York: Random House, 1978), 234.

จากแผนภูมิที่ 7 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้อง และมีความรู้ความสามารถกับปัญหาใด (สถานการณ์ที่ 1) แล้ว ผู้บริหารก็ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากๆ โดยให้มีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาว่าปัญหาแท้จริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นคืออะไร และควรจะแก้ไขปัญหาใดก่อน แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่มีความรู้ความสามารถ (สถานการณ์ที่ 2) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางครั้งบางคราว โดยให้ได้มีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ทั้งนี้ เพราะทางแก้ปัญหบางอย่าง แม้จะแก้ปัญหได้ดีที่สุด แต่ก็อาจกระทบกระเทือนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก หากเป็นเช่นนี้ ในการบริหารบางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยง ส่วนในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหานั้นเป็นอย่างดี (สถานการณ์ที่ 3) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดหาทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่างๆ

ในแง่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้มีความเห็นว่า การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภานั้น มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับพวกมากลากไป ทั้งที่บางครั้งเหตุผลและข้อมูลของกลุ่มที่มีเสียงน้อยจะดีกว่าก็ตาม ในฐานะผู้บริหารจะต้องหาทางจัดปัญหาเหล่านี้ให้ได้ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจก็จะขาดประสิทธิภาพ ตามความเห็นของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เห็นว่า การเปิดโอกาสให้กลุ่มน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่ก่อนลงมตินั้นอาจเป็นทางหนึ่งที่แก้ปัญหานี้ได้ ในขณะเดียวกัน หากผู้บริหารจะยึดการตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ ผู้บริหารก็ต้องหาทางประนีประนอมความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกให้ดีและพยายามไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความรู้สึกว่าตนต้องสูญเสียผลประโยชน์ไป<sup>61</sup> แต่การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่ง ประการที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารจะต้องไม่มีความลำเอียงโดยวางตัวเป็นกลาง ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพราะจากการวิจัยของอาร์จิริส (Argyris) พบว่าคุณภาพหรือประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่มจะสูงขึ้นหากผู้บริหารวางตัวเป็นกลางอย่างแท้จริง<sup>62</sup> ส่วนในการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยนั้น เป็นการให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มากขึ้น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยนั้นมีเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อลดการต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นและต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเองมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า หากผู้บริหารมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการลดการต่อต้านและให้ได้รับการสนับสนุนแล้ว ก็จะต้องชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลและความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าหากเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็ต้องให้

<sup>61</sup>Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration : Theory, Research and Practice* (New York: Random House, 1978), 231-234.

<sup>62</sup>Chris Argyris, "Interpersonal Barriers to Decision - Making," *Harvard Business Review*, no.44 (1996): 84-97.

ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ต้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องมากที่สุด ในอันที่จะนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>63</sup>

### ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

กอร์ดอน (Gordon) กล่าวว่า ลักษณะการตัดสินใจที่ดี ได้แก่ คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจได้ในเวลา การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และความเหมาะสมด้านจริยธรรมเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่ดีของการตัดสินใจ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8 ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

ที่มา : Judith R. Gordon, *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 134.

1. คุณภาพ หมายถึง เนื้อหาหรือสาระของการตัดสินใจนั้นๆ การตัดสินใจที่มีคุณภาพดี จะทำให้เกิดผลกระทบที่ปรารถนาในขณะที่ต้องเผชิญกับบรรทัดฐาน หรือความจำเป็นโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจขององค์กรจะมีคุณภาพ หากการตัดสินใจนั้นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี สมบูรณ์ เสร็จทันเวลา และค่าจ้างที่ใช้ก็ไม่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ เป็นต้น หรือจะรู้ได้ว่าการตัดสินใจที่จะสร้างผลผลิตชิ้นใหม่จะมีคุณภาพสูงหรือไม่ก็โดยการติดตามผลว่า เมื่อนำเอาผลผลิตออกเผยแพร่ในระยะแรกนั้นปรากฏว่าเป็นการเพิ่มชื่อเสียง กำไร และการมีส่วนร่วมในตลาดมากขึ้นหรือไม่ เป็นต้น การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (strategic goal) และจะตอบสนองความต้องการของทั้งผู้ปฏิบัติงาน นักบริหาร ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ทั้งนี้ การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงไม่จำเป็นจะต้องเป็นการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด การตัดสินใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นที่ยอมรับได้ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา เงิน บุคคล ก็ถือว่าเพียงพอ ในบางครั้งก็ปรากฏคำถามถึงความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจที่เป็นที่พึงพอใจกับการตัดสินใจเพียงทำให้ผ่านไปโดยเพิกเฉยการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการทำการตัดสินใจ ในบางกรณีผู้บริหาร/ผู้จัดการเองก็อาจเข้าใจผิด โดยให้ความสนใจด้านข่าวสารข้อมูลมากเกินไป บางกรณีอาจให้ความสนใจคิดวิเคราะห์ในข่าวสารข้อมูลซึ่งอาจสำคัญเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางสถานการณ์เท่านั้น

<sup>63</sup>Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration : Theory, Research and Practice* (New York: Random House, 1978), 233.

หรืออาจเน้นย้ำข้อมูลที่เพิ่งได้รับมากเกินไป<sup>64</sup> เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเหล่านี้และทำให้เกิดความพึงพอใจ นักบริหารต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งเชื่อถือได้ และให้เวลาที่จะวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้นั้น

2. การทันต่อเวลา นักบริหารต้องทำการตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนดไว้ อะไรจะเกิดขึ้นถ้าผู้ตรวจควบคุมคุณภาพตัดสินใจว่าผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน หลังจากที่ผลผลิตนั้นได้ส่งไปให้ลูกค้าเป็นจำนวนมากแล้ว การไม่ตัดสินใจภายในเงื่อนไขเวลาที่สมควรในสถานการณ์ต่างๆ จะยังผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดปัญหาคับข้องใจ ไม่สบายใจ ดังนั้น แม้จะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่เมื่อทำการตัดสินใจช้าเกินไป ก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นด้อยค่าไปทันที ผู้บริหารต้องพัฒนาตารางเวลาที่เหมาะสมเพื่อทำการตัดสินใจหลัก และการตัดสินใจย่อยๆ อีกรวมมาที่จะตามมา นั่นก็คือ ต้องมีความเข้าใจในสัมพันธภาพระหว่างการตัดสินใจต่างๆ และต้องรู้ว่าใครรับผิดชอบในการตัดสินใจ และนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

3. การเป็นที่ยอมรับ การตัดสินใจที่ดีจะมีผลก็ต่อเมื่อผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจ เข้าใจในการตัดสินใจ ยอมรับการตัดสินใจ และสามารถนำการตัดสินใจไปปฏิบัติได้ ยกตัวอย่างเช่น การตัดสินใจที่จะปรับปรุงการให้บริการลูกค้าในองค์กรหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง อาจกลับตัดสินใจตอบโต้กับลูกค้าอย่างช้าๆ หรือไม่ให้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำแก่ลูกค้า ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจทำงานเร็วขึ้นและตอบสนองปัญหาลูกค้ามากขึ้น นักบริหารระดับสูงรู้ว่าเขาต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเมื่อต้องนำเอาการตัดสินใจที่สำคัญไปปฏิบัติ

4. ความเหมาะสมทางจริยธรรม ผู้บริหารและผู้ทำการตัดสินใจอาจถูกประเมินการตัดสินใจโดยดูความเหมาะสมในแง่จริยธรรม มีความเป็นไปได้ที่จะมีความขัดแย้งระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจเป็นความขัดแย้งทางด้านค่านิยม บางกรณีก็เป็นกรณีที่ถูกกฎหมายมีความเคลือบคลุม ไม่ชัดเจน ซึ่งมักจะทำให้เกิดทางสองแพร่งทางจริยธรรมได้<sup>65</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การตัดสินใจต่างๆ จะถือว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีก็ต่อเมื่อเข้าหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1. ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง
2. ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น

ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพดี คือ ได้มีการตัดสินใจที่แน่นอนและมีประสิทธิภาพสำหรับใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีที่สุด แต่ขณะเดียวกันคำตอบที่ได้จากการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นหากไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลที่ย่อมจะไม่ได้ตามที่คาดคิด ตรงกันข้ามการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ประสงค์จะให้

<sup>64</sup> C.A. O'Reilly, "Variations in Decision Makers' Use of Information Source: The Impact of Quality and Accessibility of Information," *Academy of Management Journal* 25 (1982): 756-771.

<sup>65</sup> Judith R. Gordon, *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*, 7<sup>th</sup> (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 134-137.

การยอมรับจากฝ่ายผู้ปฏิบัติก็ยอมทำให้การตัดสินใจนั้นๆ ขาดประสิทธิภาพได้ ดังนั้นการตัดสินใจทุกครั้งจึงสมควรที่จะต้องมีการคำนึงถึงทั้งสองด้านให้สมดุลกันและเหมาะสมตามลักษณะชนิดของปัญหา ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกคนในฐานะที่เป็นผู้ต้องรับผิดชอบแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์ในหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพนั้นก็สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่อ่อนไหวตามแรงกดดันจากฝ่ายต่างๆ ทั้งจากเบื้องบนและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในระดับเดียวกันหรือผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>66</sup>

### อุปสรรคและความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ

คินิกี้ และ วิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ได้แบ่งอุปสรรคในการตัดสินใจเป็น 2 ด้าน คือ 1) อุปสรรคที่เกิดจากการตอบสนองที่ไม่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการ 2) อุปสรรคที่เกิดจากอคติ ดังนี้

#### 1. อุปสรรคที่เกิดจากการตอบสนองที่ไม่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการ

1.1 Relaxed Avoidance คือ การที่ผู้จัดการตัดสินใจไม่ทำอะไรเลย เพราะเชื่อว่าไม่มีเหตุการณ์ร้ายใดเกิดขึ้น เนื่องจากมองไม่เห็นปัญหาหรือไม่สนใจสัญญาณที่จะก่อให้เกิดปัญหา

1.2 Relaxed Change คือ การที่ผู้จัดการเลือกทางเลือกที่ง่ายที่สุด แม้ว่าทางเลือกนั้นจะไม่ใช่วางเลือกที่ดีที่สุดก็ตาม เช่น การตัดสินใจเลือกงานที่สมัครและได้รับการตอบรับเป็นที่แรก โดยไม่สนใจที่จะสมัครหรือรอผลสัมภาษณ์ของผู้อื่นๆ ซึ่งอาจจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า

1.3 Defensive Avoidance คือ การที่ผู้จัดการยังไม่ตัดสินใจเลือก เพราะหาทางเลือกที่ดีไม่ได้ จึงเลื่อนการตัดสินใจออกไปเรื่อยๆ หรือผลักภาระไปให้ผู้อื่นตัดสินใจ

1.4 Panic คือ การที่ผู้จัดการจะรีบตัดสินใจอย่างไม่มีมารอบคอบ เพื่อให้พ้นจากสถานการณ์กดดัน โดยไม่คำนึงถึงผลแห่งการตัดสินใจนั้น

#### 2. อุปสรรคที่เกิดจากอคติ

2.1 อคติที่พบทั่วไป (The Availability Bias) เช่น คุณทำงานตรงเวลามา 9 เดือน แต่สาย 4 วันในช่วงสองเดือนสุดท้าย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการขึ้นเงินเดือนนั้น ผู้จัดการมักให้น้ำหนักกับข้อมูลในช่วงล่าสุด เนื่องจากผู้จัดการตัดสินใจจากความทรงจำที่มีนั่นเอง การโน้มเอียงในการตัดสินใจนี้มีได้เกิดจากความคิดเท่านั้น แต่อาจเกิดจากสื่อมวลชนก็ได้

2.2 อคติในการนำเสนอ (The Representativeness Bias) เป็นการตัดสินใจจากตัวอย่างหรือเหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้น เช่น การซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาลในแต่ละงวดจำนวนมาก ทั้งๆ ที่โอกาสจะถูกรางวัลที่ 1 นั้นเท่ากับ 1 ใน 1,000,000 แต่เนื่องจากมีข่าวเกี่ยวกับผู้ถูกรางวัลที่หนึ่งอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทั่วไปคิดว่าตนเองจะมีโอกาสถูกรางวัล การที่สิ่งหนึ่งเกิดขึ้นครั้งหนึ่งไม่ได้หมายความว่าสิ่งนั้นจะเกิดขึ้นซ้ำอีกหรือเกิดขึ้นกับคนเดิม

2.3 การยึดมั่นและการปรับเปลี่ยนอคติ (The Anchoring & Adjustment Bias) เช่น ผู้จัดการโดยปกติจะเพิ่มเงินเดือนให้แก่พนักงานจากผลการทำงานของปีที่ผ่านมา โดยไม่คำนึงถึง

<sup>66</sup> รัชชัย สันติวงษ์, *องค์การและการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 96.



อัตราเงินเดือนของบริษัทอื่นที่จ่ายให้แก่พนักงานที่ทำหน้าที่เดียวกัน การผิดพลาดนี้เกิดขึ้นเพราะการเริ่มต้นครั้งแรกไม่สอดคล้องกับสภาพตลาด

2.4 การเพิ่มอคติ (The Escalation of Commitment Bias) เกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจยึดมั่นการตัดสินใจถึงแม้ว่าจะมีข้อมูลทางด้านไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้นก็ตาม เนื่องจากผู้บริหารบางคนมีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป<sup>67</sup>

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ ได้กล่าวถึง ปัญหาหรืออุปสรรคในการตัดสินใจที่สำคัญ ดังนี้

1. อุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อม โดยสถานการณ์ขณะทำการตัดสินใจหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจได้ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลไม่เพียงพอ เหตุการณ์ในอนาคตไม่แน่นอน เวลาจำกัด และอุปสรรคจากการเมือง

2. อุปสรรคที่เกิดจากมนุษย์ เนื่องจากผู้ตัดสินใจเป็นมนุษย์และมีข้อจำกัดในการตัดสินใจอยู่หลายประการ ได้แก่ การขาดความรอบคอบ การมีอคติ การขาดความรับผิดชอบ และค่านิยมส่วนตัว

ทั้งนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

1. ก่อนการตัดสินใจผู้บริหารควรตระหนักถึงอคติ ค่านิยม ความรับผิดชอบ และข้อจำกัดอื่นๆ ของทั้งตนเองและหน่วยงาน และพยายามหาทางจัดข้อจำกัดต่างๆ ดังกล่าวให้น้อยลง

2. เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจปัญหาหนึ่งควรได้สัดส่วนกับความสำคัญของปัญหานั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารควรใช้เวลาในการตัดสินใจปัญหาสำคัญมากกว่าปัญหาไม่สำคัญ

3. บางครั้งการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ต้องเสี่ยง แต่ถ้าไตร่ตรองวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว ควรกล้าตัดสินใจดีกว่าที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

4. ถ้าเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญและอยู่นอกเหนือประสบการณ์ของผู้บริหารแล้ว ควรปรึกษาผู้รู้หรือผู้เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ควรมั่นใจในผลสำเร็จที่ผ่านมาของตนเองสูงเกินไป จนคิดว่าตนเองเก่งทุกเรื่อง

5. ผู้บริหารควรใช้ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ อย่างเต็มความสามารถในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ เพื่อได้ผลการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น

6. ถ้าจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ ที่ก้ำกึ่งกันแล้ว ควรตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด หรือก่อให้เกิดผลเสียแก่ส่วนรมน้อยที่สุด

7. การตัดสินใจบางครั้งไม่สามารถทำให้ทุกคนพอใจได้ แต่ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจแล้วอธิบาย ชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นให้ผู้ได้รับผลกระทบเข้าใจเพื่อความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล<sup>68</sup>

<sup>67</sup> แอนเจโล คินิกกี และ ไบรอัน เค วิลเลียมส์, **หลักการจัดการ**, แปลจาก Management: A Practical Introduction, แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549), 115-16.

<sup>68</sup> สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, “การตัดสินใจและการสื่อสาร”, ในเอกสารการสอนชุดวิชา **พฤติกรรมองค์กรและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1-7** (นนทบุรี: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 129-132.

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร กล่าวว่า อุปสรรคของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ส่วนมากเกิดจากผู้ตัดสินใจมักใช้วิจารณ์ญาณหรือหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจให้ผลดีหรืออาจไม่ก่อให้เกิดผลดี เนื่องจากความลำเอียงส่วนตัวของผู้ตัดสินใจ ซึ่งมีอยู่ในบุคคลทั่วไป และอาจเป็นความลำเอียงที่เกิดในสภาวะรู้ตัวอีกด้วย ความลำเอียงในการตัดสินใจของบุคคลอาจเกิดได้ ดังต่อไปนี้

1. ความลำเอียงที่เกิดจากการกำหนดสมมติฐานไว้ล่วงหน้า (prior hypothesis bias) เป็นความลำเอียงที่ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจหรือคาดว่าควรตัดสินใจในทิศทางใดไว้ก่อนหน้าแล้ว และเมื่อต่อมามีปัจจัยบ่งชี้ว่าควรตัดสินใจไปในทิศทางอื่นก็จะไม่ยอมเปลี่ยนความตั้งใจและหาเหตุผลอื่น ซึ่งผู้ตัดสินใจคิดว่าเป็นเหตุผลที่ดีมาอธิบายยืนยันความคิดเดิมของตน นอกจากนี้ความเชื่อถือและค่านิยมที่ตนมีมาแต่ดั้งเดิมจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดทิศทางของการตัดสินใจ และมักจะตัดสินใจไปในแนวทางที่ค่านิยมส่วนตนมีอยู่

2. การสรุปจากตัวอย่างใดตัวอย่างหนึ่งที่ตนเคยพบมา (representative bias) หมายถึง การที่ผู้ตัดสินใจเคยพบประสบการณ์ใดประสบการณ์หนึ่งแล้วนำมาเป็นเหตุผลในข้อสรุปครั้งอื่นๆ ซึ่งมีปัจจัยคล้ายๆ กัน

3. ความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปจนความเป็นจริง (illusion of control) เช่น ผู้บริหารที่เคยประสบความสำเร็จมาอย่างต่อเนื่องในการทำธุรกิจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเชื่อมั่นในตนเองมากและคิดว่าตนสามารถทำธุรกิจชนิดใหม่ได้ดี แต่ปรากฏว่าเศรษฐกิจตกต่ำมาก และผู้บริหารก็ไม่สามารถซื้อของเนื่องจากความไม่แน่นอน ทำให้ต้องระงับการใช้จ่ายใช้สอยของตนเอง ดังนั้น แม้จะโฆษณาด้วยสื่อที่มีประสิทธิภาพ และต้นทุนเพียงใดก็ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารซื้อสินค้าที่น่าเสนอขายได้ ประสบการณ์ที่ดีจึงไม่สามารถนำมาใช้ได้

4. ผลกระทบจากการรับรู้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจ (framing effects) ตัวอย่างเช่น ในการตัดสินใจลงทุนในโครงการ ก. กับโครงการ ข. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จของโครงการทั้งสองมีเท่าๆ กัน แต่อัตราผลตอบแทนของโครงการ ก. ต่อโครงการ ข. เท่ากับ 80 : 20 ดังนั้น แม้ว่าผู้บริหารจะตั้งใจที่จะตัดสินใจเลือกจากโอกาสประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารก็อาจจะเลือกโครงการ ก. เนื่องจากให้ผลตอบแทนสูงกว่า ซึ่งไม่ใช่เหตุผลที่ควรใช้ในการตัดสินใจครั้งนั้น

5. การพิจารณาต้นทุนระยะสั้นมากกว่ามองต้นทุนในระยะยาว (discount the future) หมายถึง การที่ผู้บริหารเสียเวลาการลงทุนหรือการใช้จ่ายในระยะสั้น ทำให้ตัดสินใจที่จะไม่ลงทุน แต่เป็นผลเสียในระยะยาวทั้งในแง่ค่าใช้จ่าย หรือปัจจัยอื่นๆ เช่น การที่ผู้บริหารเลือกที่จะลงทุนในสถานที่ไกลๆ เนื่องจากต้นทุนถูก แต่ปรากฏว่าต้องเสียค่าขนส่งสูงกว่าอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลเสียต่อกิจการในระยะยาว

6. การขยายการกระทำเพื่อยืนยันแนวคิดเดิมของตน แม้จะมีข้อมูลว่าการตัดสินใจไม่ถูก (escalating commitment)<sup>69</sup>

<sup>69</sup> ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, หลักการจัดการ องค์การและการจัดการสมัยใหม่, 55-56.

ยุดา รักไทย และ ธนิกานต์ มาชะศิริรานนท์ กล่าวว่า กีบดักในการตัดสินใจแก้ไขปัญหามีดังนี้

1. ขอบเขตของปัญหากว้างเกินไปหรือระบุปัญหาไม่ถูกต้อง ถ้าปัญหานั้นใหญ่มากๆ เกี่ยวกับคน กระบวนการ และหน่วยงานหลายหน่วยงาน แล้วเราพยายามจะแก้ไขมันให้ได้ในคราวเดียว มันก็เหมือนกับการพยายามกินแอปเปิ้ลทั้งลูกด้วยการกลืนครั้งเดียว ที่คงเป็นไปได้ไม่ได้ และเราระบุปัญหาไม่ถูกต้อง ทำให้แก้ไขปัญหามันไม่ถูกจุด ปัญหาที่แท้จริงก็คงจะไม่มีวันหมดไป และมันจะยิ่งสร้างความสับสนและบั่นทอนกำลังใจของผู้แก้ปัญหาลงไปเรื่อยๆ
2. กำหนดวิธีแก้ปัญหา ก่อนจะได้วิเคราะห์ปัญหาอย่างจริงจัง เราอาจตกลงไปในกับดักนี้ได้ เมื่ออยู่ในสถานการณ์เร่งด่วน ทำให้เรามุ่งแต่จะหาคำตอบมากกว่าที่จะพิจารณาว่ามันเป็นคำตอบที่ถูก ที่สามารถแก้ปัญหาได้จริงๆ หรือเปล่า
3. ลืมคนที่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด คนที่ใกล้ชิดกับงานที่สุด จะรู้ดีที่สุดเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานนั้น และรู้ว่าควรแก้ปัญหาที่ว่าอย่างไร ดังนั้น เขาจึงควรมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่
4. ไม่รู้ว่าปัญหานั้นเกินกำลังอำนาจของตน การรู้ขอบเขตอำนาจของตนเองก่อนลงมือแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่ดี เพราะถ้าลงมือแก้ปัญหาไป โดยที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ไม่สามารถทำให้แผนการปฏิบัติดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่สามารควบคุมให้คนอื่นทำตามแผนได้ เราก็จะต้องประสบกับความยุ่งยากมากมาย ซึ่งอาจทำให้การแก้ปัญหาครั้งนั้นล้มเหลวลงได้
5. ไม่คิดหาหนทางใหม่ๆ ใช้แต่วิธีเดิมๆ จะเรียกว่าคิดสร้างสรรค์กันไม่เป็นก็คงพอได้ เพราะไม่ว่าเป็นปัญหาอะไร เขาก็จะกำหนดทางออกหนึ่งเอาไว้แล้ว และคิดว่ามันดีที่สุดในใครจะมาวิพากษ์วิจารณ์ไม่ได้
6. กล่าวโทษผู้อื่นเป็นนิจ การขึ้นชื่อว่ามันเกิดจากความผิดพลาดของคนนั้นคนนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ แต่มันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรเลย ทั้งนี้ ไม่สำคัญว่าใครผิดใครถูก เพราะมันมีแต่จะทำให้ทุกคนเป็นผู้แพ้
7. ตีตนไปก่อนไข้ การคาดคะเนเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ล่วงหน้ามากเกินไป จะทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาได้มากที่สุด
8. ขาดเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจ บางครั้งเราก็สามารถเลือกทางออกด้วยเหตุผลที่ไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจนได้ เราอาจจะเลือกวิธีนั้น เพราะมันใช้เงินทุนต่ำ ทำได้ง่าย คาดว่าจะได้รับความร่วมมือจากทุกคน อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เหตุผลหรือเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีเสมอไป เพราะมันสามารถก่อให้เกิดผลเสียในระยะยาวได้
9. ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผล การละเลยต่อความสำคัญของการปฏิบัติและการประเมินผล เพราะคิดว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการแก้ปัญหาอยู่ที่การหาทางออก ดังนั้น เมื่อได้ทางออกก็ถือว่างานสำเร็จแล้ว แต่ความสำเร็จที่แท้จริงนั้น ต้องอาศัยการวางแผนปฏิบัติ

จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น มีการบริหารแผนงานและติดตามผล ซึ่งถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้งานที่ทำมาทั้งหมดก็ถือว่าสูญเปล่า<sup>70</sup>

นอกจากนี้ คณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้กล่าวถึงสาเหตุของการตัดสินใจที่ผิดพลาด ดังนี้

1. หลุมพรางทางความคิดในกระบวนการตัดสินใจ (The Hidden Traps in Decision - Making) แฮมมอนด์ (Hammond) คีนีย์ (Keeney) และเรฟฟา (Raiffa) ได้ทำการศึกษาหลุมพรางทางความคิด 8 อย่างที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจ ดังนี้

1.1 หลุมพรางที่เกิดจากการยึดเหนี่ยวความคิดจะทำให้เราให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้รับมาเป็นครั้งแรกในสัดส่วนที่ไม่เหมาะสม

1.2 หลุมพรางที่เกิดจากความยึดมั่นในสถานภาพเดิมๆ ซึ่งจะทำให้เราเกิดอคติทางความคิดที่จะพยายามรักษาสถานภาพเดิมๆ ให้ดำรงอยู่ต่อไป ถึงแม้ว่าจะมีทางเลือกที่ดีกว่าก็ตาม

1.3 หลุมพรางที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เป็นเสมือนต้นทุนจมจะทำให้เรามีแนวโน้มที่จะไม่ยอมแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแต่อดีตให้ถูกต้อง

1.4 หลุมพรางที่เกิดจากความพยายามหาหลักฐานเพื่อยืนยันการตัดสินใจจะทำให้เราพยายามหาข้อมูลเพื่อยืนยันสนับสนุนแนวคิดที่เราชื่นชอบเป็นพิเศษ และจะทำให้เราไม่ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ขัดแย้งกับความคิดของเรา

1.5 หลุมพรางจากกรอบความคิดที่จะเกิดขึ้นเมื่อเราระบุปัญหาผิดพลาดไป ซึ่งจะค่อยๆ ทำให้กระบวนการตัดสินใจผิดเพี้ยนไปได้

1.6 หลุมพรางที่เกิดจากความมั่นใจมากเกินไป จะทำให้เราประเมินความถูกต้องของการคาดการณ์ของเราไว้สูงกว่าที่เป็นจริง

1.7 หลุมพรางที่เกิดจากความสุขุมรอบคอบจะทำให้เราระมัดระวังมากจนเกินไป เมื่อต้องประมาณการสิ่งที่ไม่มีความแน่นอน

1.8 หลุมพรางที่เกิดจากความสามารถในการย้อนคิดจะทำให้เราให้ความสำคัญอย่างไม่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นหรือที่เป็นเรื่องน่าตื่นเต้นหรือประทับใจ

วิธีการที่ดีที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงหลุมพรางเหล่านี้ คือ “การตระหนักรู้” ซึ่งนั่นหมายความว่าหากรู้ปัญหาล่วงหน้าก็สามารถเตรียมตัวรับมือได้ทันที่<sup>71</sup>

2. ความเชื่อผิดๆ เกี่ยวกับความสำเร็จ (Delusions of Success) ที่เกิดจากการใช้แนวคิดที่ว่าผลตอบแทนจากความสำเร็จเพียงไม่กี่ครั้งจะมีความสำคัญมากกว่าความสูญเสียจากความล้มเหลวหลายๆ ครั้ง โดยนักวิชาการ 2 คน คือ โลวัลโล (Lovalllo) และ คานีแมน (Kahneman) ได้นำเสนอคำอธิบายในลักษณะที่แตกต่างออกไป ทั้งสองได้แสดงให้เห็นว่าการผสมผสานระหว่างอคติทางความคิด 2 แบบ ได้แก่ การยึดเหนี่ยวทางความคิด และการมองข้ามคู่แข่งชั้น ประกอบกับ

<sup>70</sup> ยูดา รักไทย และ ธนิกานต์ มาชะศิริรานนท์, เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ, 127-124.

<sup>71</sup> แรม ชาราน และโทมัส เอช ดาเวนพอร์ต, Harvard Business Review On Making Smart Decisions, แปลโดย วุฒินันท์ ชุมภู (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2556), 9-10.

แรงกดดันจากภายในองค์กรจะส่งผลให้ผู้บริหารทั้งหลายคาดการณ์ด้วยการมองโลกในแง่ดีจนเกินไป และมองข้ามผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้องค์กรดำเนินโครงการที่เป็นความริเริ่มใหม่ๆ ผิดพลาดจากความคาดหวังไปอย่างมาก ซึ่งเราอาจหลีกเลี่ยงอคติทางความคิดและแรงกดดันเหล่านี้ได้ แต่สามารถลดความรุนแรงลงได้ โดยนำเอาวิธีการคาดการณ์แบบที่ต่างไปจากเดิมมาปรับใช้ คือ วิธี “การมองไปยังสิ่งที่อยู่ภายนอกตัวเรา” ซึ่งถือเป็นวิธีที่ไม่ได้นำเอาอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง<sup>72</sup>

3. ความล้มเหลวในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่ง ชาราน (Charan) กล่าวว่า บ่อยครั้งมากที่เราพบว่าการขาดปฏิสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะถือเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจหรือไม่ตัดสินใจของคนทั่วทั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่หรือเรื่องเล็ก การที่บุคคลหนึ่งๆ ไม่กล้าตัดสินใจใดๆ ให้เด็ดขาดนั้นเป็นผลมาจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้นำเป็นคนสร้างขึ้น โดยผู้นำสามารถสลายวัฒนธรรมนี้ลงได้โดยปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องสามารถทำให้สัมพันธ์ภาพของผู้คนเต็มไปด้วยการใช้ความคิดที่สามารถรับรู้ได้ถึงความจริงใจและน่าไว้วางใจ 2) ผู้นำจะต้องมั่นใจได้ว่ากลไกขับเคลื่อนทางสังคม (social operating mechanism) ที่ใช้ในองค์กร (ได้แก่ การประชุม การพิจารณาทบทวนร่วมกัน และการปฏิบัติในลักษณะต่างๆ ที่พนักงานในองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ) นั้น มีการพูดคุยเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเปิดเผยจริงใจ 3) ผู้นำต้องทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับและติดตามงาน จนแล้วเสร็จทุกขั้นตอน เพื่อพิจารณาให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อสอนงานแก่ผู้ที่กำลังประสบปัญหา และเพื่อหยุดยั้งพนักงานที่มีพฤติกรรมซึ่งขัดขวางความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางของพนักงานทั้งองค์กรให้เปลี่ยนไปจากสภาพที่มีแต่การทำงานที่ชะงักไปสู่การลงมือปฏิบัติอย่างได้ผลจริง<sup>73</sup>

4. การใช้องค์ความรู้ที่ล้ำสมัย เพฟเฟอร์ (Pfeffer) และซัตตัน (Sutton) กล่าวว่า ผู้บริหารที่กำลังพยายามแก้ไขปัญหามักจะพึ่งพาความรู้ที่ล้ำสมัยไประยะหนึ่งแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาอย่างยาวนานแต่ไม่เคยได้รับการพิสูจน์มาก่อน แบบแผนทางการปฏิบัติที่ เก็บผสมผสานมาจากประสบการณ์ รวมถึงวิธีการที่ตนเองบังเอิญมีทักษะในการประยุกต์ใช้ ในขณะที่ ปัจจุบันผู้บริหารสามารถเรียนรู้แนวคิดบนพื้นฐานของความจริง อ้างอิงจากองค์ความรู้ล่าสุดและ ดีที่สุดที่สามารถชี้ให้เห็นถึงวิธีที่สามารถจะแก้ปัญหานั้นๆ ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้อง พยายามอย่างไม่ลดละที่จะแสวงหาองค์ความรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องใหม่ๆ ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงข้อสมมติฐาน องค์ความรู้ และทักษะของตนเองให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ<sup>74</sup>

5. การมุ่งปกป้องความคิดของตนเอง การ์วิน (Garvin) และ โรเบอร์โต (Roberto) กล่าวว่า อนาคตของผู้บริหารจะรุ่งหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่ถูกต้อง ซึ่งส่วนใหญ่พวกเรา ยังตัดสินใจด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง สาเหตุเป็นเพราะว่าเราเลือกใช้วิธีการที่ได้ผลน้อยที่สุด นั่นก็คือ

<sup>72</sup> เรื่องเดียวกัน, 49-50.

<sup>73</sup> เรื่องเดียวกัน, 79-80.

<sup>74</sup> เรื่องเดียวกัน, 117-118.

การมุ่งปกป้องความคิดของตนเอง ซึ่งเราจะโต้แย้งเพื่อยืนยันในจุดยืนทางความคิดของเรา โดยใช้ อารมณ์ความรู้สึก ซึ่งจะทำให้เรามองข้ามแนวคิดที่ขัดแย้งกับเราอยู่ เราจะพยายามทำให้จุดอ่อนของ แนวคิดเรากลายเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยสำคัญเท่าใดนัก เพื่อให้เรามีโอกาสที่จะ “ได้รับชัยชนะ (ทาง ความคิด)” มากยิ่งขึ้น ซึ่งในการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันจะนำไปสู่การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ทุกคนต่างเตรียมพร้อมเพื่อมุ่งเอาชนะกัน ผลที่ตามมาก็คือ การพูดคุยเต็มไปด้วยปัญหา ทำให้ผู้คน พยายามที่จะริเริ่มกระทำในสิ่งใหม่ๆ น้อยลง และไม่เอื้อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายและมีคุณค่า แนวคิดในทางตรงกันข้ามก็คือ “การตัดสินใจแบบมุ่งหาทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน” ซึ่งเป็นวิธีการ ตัดสินใจที่ได้ผลดีกว่ามาก การตัดสินใจวิธีนี้จะพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่อย่างหลากหลายด้วยความ รอบคอบ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ เพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการใช้ ความคิดเชิงวิพากษ์ ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ทันตามเวลาที่กำหนด และสามารถนำผลการ ตัดสินใจไปปฏิบัติให้เกิดผลดีด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องเรียนรู้แนวคิดเรื่อง “3C” เพื่อการตัดสินใจให้ ได้ผลดี นั่นคือ การจัดการความขัดแย้ง (conflict) การรับเอาความคิดเห็นของผู้อื่นมาพิจารณา ไตร่ตรอง (consideration) และการยุติการพูดคุยโดยมีข้อสรุปที่ชัดเจน (closure)<sup>75</sup>

6. ความไม่ชัดเจนเรื่องอำนาจการตัดสินใจ โรเจอร์ส (Rogers) และ เบลนโค (Blenko) กล่าวว่า ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความเลวร้ายที่เกิดขึ้นทุกๆ อย่าง หรือโอกาสดีๆ ที่ฉวยไว้ได้หรือ พลาดไป ล้วนเป็นผลมาจากการตัดสินใจหรือการไม่ยอมตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ทั้งสิ้น สิ่งจำเป็นก็คือ ความไม่ชัดเจนว่าบุคคลหรือหน่วยงานใดเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องใด เกิดความขัดแย้งว่าใครคือผู้มี อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และกลายเป็นปัญหาที่ต้องกลับมาพิจารณาเพื่อตัดสินใจกันใหม่ อย่างไม่รู้จบสิ้น รวมทั้งไม่สามารถทำงานได้เสร็จทันตามกำหนดการที่วางไว้ วิธีการแก้ปัญหา คือ องค์กรต้องมีการมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจให้ชัดเจนในเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด โดยใช้เทคนิคแบบ “RAPID” นั่นคือ

Recommend (R)	ใครจะเป็นผู้ที่เสนอแนะแนวปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ
Agree (A)	ใครคือผู้ที่ต้องการให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเดินหน้าใน เรื่องนั้นต่อไป
Perform (P)	ใครคือผู้ที่ต้องลงมือปฏิบัติเมื่อต้องนำผลการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติให้เกิดผล
Input (I)	ใครคือผู้ที่ต้องนำเสนอข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้ตัดสินใจว่า ข้อเสนอแนะนั้นจะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก น้อยเพียงใด
Decide (D)	ใครต้องตัดสินใจ

ซึ่งคือการดำเนินกระบวนการตัดสินใจให้ไปถึงขั้นตอนการตกลงข้อสรุปร่วมกันและทำให้ ผู้เกี่ยวข้องให้คำมั่นว่าจะดำเนินตามข้อสรุปนั้น<sup>76</sup>

<sup>75</sup> เรื่องเดียวกัน, 171-172.

<sup>76</sup> เรื่องเดียวกัน, 213-214.

7. จริยธรรม บานาจี (Banaji), เบเซอร์แมน (Bazerman) และ ชุกส์ (Chugh) กล่าวว่า เรามักเชื่อว่าเรามีจริยธรรมและไม่มีอคติทางความคิดใดๆ และเลือกทางเลือกที่เป็นธรรมและมีเหตุ มีผลที่เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรของเราได้อย่างมากที่สุด แต่ความเป็นจริงก็คือ เราจะซ่อนอคติทาง ความคิดที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวและที่ไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมไว้ในใจ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจใน เรื่องต่างๆ ของเราหยุดชะงักลง อคติที่ซ่อนอยู่นี้จะทำให้เราไม่สามารถระบุได้ว่าใครคือพนักงานที่ มีศักยภาพสูง อีกทั้งหยุดยั้งการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างเรากับพันธมิตรต่างๆ ทำให้ พนักงานในทีมทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางที่จะต่อสู้กับแรงอคติเหล่านี้คือ 1) หมั่น ตรวจสอบการตัดสินใจของตนเอง อยู่เสมอๆ 2) ออกไปหาประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมที่ ไม่มีอคติ แบบเหมารวมดูบ้าง 3) ลองพิจารณาทางเลือกที่ตรงกันข้ามกับสัญชาตญาณ<sup>77</sup>

8. การใช้ประสบการณ์ในอดีต แคมป์เบลล์ (Campbell), ไวท์เฮด (Whitehead) และ ฟินเกลสไตน์ (Finkelstein) กล่าวว่า ผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านประสาทวิทยาศาสตร์เรียกว่า “การพยายามทำความเข้าใจสถานการณ์โดยการ นึกย้อนไปถึงเหตุการณ์รูปแบบต่างๆ ที่เคยเจอมาตั้งแต่อดีต” และเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกเข้ากับ เหตุการณ์ต่างๆ โดยปกติแล้วกระบวนการทั้งสองอย่างนี้จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ แต่ก็อาจถูกบิดเบือนได้โดยการผลิตประโยชน์ส่วนตัว ความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึก และความทรงจำที่ชักนำไปในทางที่ผิด ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อรับรู้ถึงต้นเหตุที่ทำให้เกิดอคติทางความคิดขึ้น และออกแบบมาตรการป้องกันอคติเหล่านั้น ซึ่งจะ นำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น การพูดคุยถกเถียงเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันมากขึ้น และการใช้ วิธีการควบคุมภายในที่เข้มแข็งมากขึ้น<sup>78</sup>

9. คุณภาพและความแม่นยำของแผนกลยุทธ์ แมนกินส์ (Mankins) และ สตีล (Steele) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมองว่าการวางแผนกลยุทธ์แบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้เป็นเรื่องที่มี ประโยชน์ เพราะมีข้อผิดพลาดร้ายแรงบางอย่างเกิดขึ้นในกระบวนการนี้ คือ 1) มีการดำเนิน กระบวนการนี้กันปีละครั้ง ดังนั้นจึงไม่สามารถช่วยผู้บริหารให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามหรือ โอกาสทางธุรกิจที่เกิดมาตลอดทั้งปีได้อย่างรวดเร็วพอ 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์จะค่อยๆ เริ่ม ดำเนินการตรวจเยี่ยมและทบทวนทีละหน่วยขององค์กร ผู้บริหารจะไม่มีข้อมูลมากเพียงพอที่จะ สามารถให้คำแนะนำเรื่องสำคัญๆ ในระหว่างนั้นได้ ทำให้ตั้งผู้บริหารให้ห่างจากประเด็นปัญหาที่ เป็นเรื่องเร่งด่วนและมีความสำคัญต่อองค์กร เมื่อรู้สึกท้อแท้กับข้อจำกัดต่างๆ ผู้บริหารจึงเลี่ยงไม่ยอม ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ และใช้การตัดสินใจเฉพาะหน้าโดยใช้ การวิเคราะห์และการพูดคุยถกเถียงกันน้อยมาก ผลที่ตามมาคือ เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด ช้าเกิน การณ์ หรือไม่ตัดสินใจเรื่องนั้นเลย แนวทางการแก้ไขปัญหาคือวางแผนกลยุทธ์แบบที่มุ่งเน้นไปที่เรื่อง ที่เป็นปัญหาอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ด้วยการระบุประเด็นปัญหาที่ต้องแก้ไข พูดคุยถกเถียงเพื่อหา

<sup>77</sup> เรื่องเดียวกัน, 257-258.

<sup>78</sup> เรื่องเดียวกัน, 313-314.

ข้อสรุปร่วมกันไปที่ละประเด็นปัญหาจนสามารถบรรลุการตัดสินใจได้ และให้เพิ่มเติมประเด็นปัญหาใหม่ๆ ลงไปในระเบียบวาระ หากสภาพข้อเท็จจริงขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป<sup>79</sup>

## การบริหารงานวิชาการ

### ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

กอร์ดัน (Gorton) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข การเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งได้แก่ งานด้านหลักสูตร การจัดแผนการเรียน การจัดตารางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผล รวมถึงการนิเทศการสอน<sup>80</sup>

วิกค์ เฟอร์ลอง และ ไฮเบอร์เกอร์ (Vick, Furlong and Hiberger) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า เป็นการวางแผนงานที่ต้องรับผิดชอบในการติดตามงานที่เกี่ยวกับวิชาการทั้งหมด ซึ่งเป็นภาระงานที่ใหญ่กว่าการบริหารงานทั่วไป<sup>81</sup>

เจริญ ภักดีวานิช กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนลงสู่สถานศึกษาอย่างทันที มีแนวทางในการนิเทศติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ระบบประกันคุณภาพ การปฏิรูปหลักสูตร ปฏิรูปการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ที่ดี วิทยากรท้องถิ่น การส่งเสริมการอ่าน การวิเคราะห์และสำรวจช่วยเหลือโรงเรียนที่มีปัญหาด้านข้อมูลสื่อสารทางคอมพิวเตอร์และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง<sup>82</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ 2 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ในด้านกระบวนการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2. การบริหารงานวิชาการ ในด้านงานของสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน

<sup>79</sup> เรื่องเดียวกัน, 339-340.

<sup>80</sup> Richard A. Gorton, *School Administration and Supervision: Leadership Challenges and Opportunities*, 2<sup>nd</sup> ed. (Ohio: W.C.Brown Co, 1983), 158-164.

<sup>81</sup> Julia Miller Vick, Jennifer S. Mary Morris Heiberger, *The Academic Job Search Handbook*, 4<sup>th</sup> ed. (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2008), 7.

<sup>82</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, *เอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546), 6.



การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่ งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษา เพื่อปรับปรุง คุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา<sup>83</sup>

รุจิรั ภู่อาระ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดใน สถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>84</sup>

สรุปการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารกิจกรรม ทั้งด้านการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น, การวางแผนงานด้านวิชาการ, การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา, การพัฒนาหลักสูตรของ สถานศึกษา, การพัฒนากระบวนการเรียนรู้, การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการ เรียน, การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา, การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้, การนิเทศการศึกษา, การแนะแนว, การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา, การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ, การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาและองค์กรอื่น, การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา, การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา, การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของการศึกษา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

### ความสำคัญของงานวิชาการ

มิลเลอร์ (Miller) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียนและที่สำคัญที่สุดคือการ จัดทำแผนการสอน และการปฏิบัติตามแผนงาน รวมทั้งการวัดผล และการจัดบริการในการสอน<sup>85</sup>

ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรื่อง กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของ สถานศึกษา เพราะความสำเร็จของสถานศึกษาส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. ทำให้ผู้บริหารและครูวางแผนพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ทำให้สถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

<sup>83</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2543), 2.

<sup>84</sup> รุจิรั ภู่อาระ, การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2545), 56.

<sup>85</sup> Van Miller, The Public Administration of American School System (New York: The Macmillan Company, 1965), 168.

4. ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ในการพัฒนาการเรียนการสอนตามความต้องการ<sup>86</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา<sup>87</sup>

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นงานที่ใหญ่ที่สุดของระบบ เป็นงานที่เป็นหัวใจของสถานศึกษา และมีหลักสูตรที่เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการที่จะตอบสนองและสนับสนุนงานวิชาการให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ<sup>88</sup>

### หลักการและแนวคิดด้านงานวิชาการ

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา<sup>89</sup>

<sup>86</sup> ธีวชัย ตั้งอุทัยเรือง, ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/twatchait/ss-38314050>

<sup>87</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2543), 1.

<sup>88</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน (กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส), 25.

<sup>89</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 28-29.

### ขอข่ายและภารกิจงานวิชาการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ให้ความเห็นว่าภารกิจทางด้านบริหารงานวิชาการนั้น ครูใหญ่จะรับผิดชอบเพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของครูใหญ่จึงต้องคอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครุร่วมมือกันทุกคนในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดีขึ้น ครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องประสานงานสำรวจความก้าวหน้าทางวิชาการว่า บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่างๆ แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือวางแผนงานในขั้นต่อไปได้ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นเหลือเกินที่ครูใหญ่จะต้องมีความสามารถทางด้านการจัดระเบียบบริหารงาน รู้จักการจัดหน่วยงาน รู้จักเลือกคนเพื่อจะได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม ครูใหญ่จะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารงาน เช่น รู้จักวางแผนการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน และการวัดประเมินผลงาน<sup>90</sup>

กมล ภูประเสริฐ ได้กำหนดขอข่ายการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 9 ประการ ดังนี้

1. การบริหารหลักสูตร
2. การบริหารการเรียนการสอน
3. การบริหารการประเมินผลการเรียน
4. การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา
5. การบริหารพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ
6. การบริหารวิจัยและพัฒนา
7. การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ
8. การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ
9. การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา<sup>91</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ขอบข่ายของงานวิชาการ ประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ มีรายละเอียดของงาน ดังนี้
  - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ
  - 1.2 โครงการสอน
  - 1.3 บันทึกการสอน

2. การจัดทำดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

<sup>90</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, บทบาทหน้าที่ภารกิจของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545), 97.

<sup>91</sup> กมล ภูประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: เมธีทีปส์, 2545), 9-16.

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานงานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้ง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าทันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียน นักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน<sup>92</sup>

อนุศักดิ์ สมิตสันต์ ได้กำหนดขอบเขตงานวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. งานพัฒนาหลักสูตร หรือการดำเนินงานเพื่อนำหลักสูตรมาใช้
2. งานนิเทศการศึกษา
3. งานประเมินผลการศึกษา
4. งานจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน
5. งานแนะแนว
6. งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. งานประชุมเพื่อประสานแผนการทำงานและการปรับปรุงปฏิบัติงาน<sup>93</sup>

<sup>92</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2546), 3-4.

<sup>93</sup> อนุศักดิ์ สมิตสันต์, การบริหารวิชาการ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2540), 20.

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขอบข่ายและการบริหารวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
5. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
6. การนิเทศการศึกษา
7. การแนะแนว
8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
9. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
11. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
12. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
  - 1.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย
    - 1.1.1 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น
    - 1.1.2 จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
    - 1.1.3 จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
    - 1.1.4 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก
    - 1.1.5 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก
  - 1.2 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ
  - 1.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

## 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 จัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

2.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

2.5 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

2.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

2.7 ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

## 3. การวัด ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

3.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

3.2 จัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

3.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน

3.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

3.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

3.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียน การผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.8 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

#### 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

4.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

4.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

4.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

4.4 รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

#### 5. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

5.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

5.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องมีสตูดิโอ ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

5.3 จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑน์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

5.4 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.5 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ

#### 6. การนิเทศการศึกษา

6.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศ เป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

6.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึง และต่อเนื่องเป็นระบบ และกระบวนการ

6.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 7. การแนะแนว

7.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

7.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนวนอนและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

7.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนวนอนและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

7.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนวนอนและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

7.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมทำหน้าที่ครูแนวนอน ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะกรรมการแนวนอน

7.6 ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนวนอนและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

7.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน

7.8 ประสานงานด้านการแนวนอนระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนวนอน

7.9 เชื่อมโยงระบบแนวนอนและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

## 8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

8.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน

8.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ

8.3 จัดทำแผนการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

8.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษา ต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

8.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

8.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

8.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน



## 9. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

9.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

9.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

9.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

9.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

## 10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

10.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

10.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในท้องถิ่น

10.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

## 11. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

11.1 การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา

11.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ที่ร่วมจัดการศึกษา

11.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

11.4 ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

11.5 ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

11.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

## 12. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

12.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

12.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

12.3 พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้อรรถประโยชน์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

12.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

12.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา<sup>94</sup>

## ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรี แบ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 แห่ง รวมทั้งหมด 55 แห่ง มีรายละเอียด ดังนี้

### ประวัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ รมว.ศึกษาธิการ ได้ลงนามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อให้มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา 41 ศูนย์ทั่วประเทศ เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

<sup>94</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 34-40.

สาเหตุเนื่องจากที่ผ่านมาผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบแรกระดับมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนชั้นม.3 และม.6 มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ และในรอบสองโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่ผ่านมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนมาตรฐานที่ 5 ดังนั้นสถานศึกษาเหล่านี้จึงต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล ตลอดจนเพื่อให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบศูนย์ประสานงานฯ จะทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานการจัดการมัธยมศึกษา จัดเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งเชื่อมประสานความร่วมมือการจัดการศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งศูนย์แห่งนี้จะมีอัตรากำลังคนแห่งละประมาณ 30 คน โดยเกลี้ยมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง 41 ศูนย์ จะมีอัตรากำลังประมาณ 1,230 คน โดยจะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งหลังจากที่ประกาศฉบับดังกล่าวมีผลบังคับใช้ก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที อย่างไรก็ตามหลังจากแยกตั้งเขตมัธยมศึกษาแล้ว จะต้องมีการติดตามเรื่องคุณภาพว่าดีขึ้นหรือไม่ โดยจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัด เช่น ผลคะแนนแบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (โอเน็ต) ของผู้เรียนในกลุ่มวิชาหลัก จะต้องได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในปี 2554 มีโรงเรียนยอดเยี่ยมเพิ่มขึ้น และมีหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียน

จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 7 ประกอบด้วย โรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดราชบุรี และกาญจนบุรีจนกระทั่ง วันที่ 14 สิงหาคม 2553 กฎหมายมีผลบังคับใช้ จึงมีประกาศแต่งตั้งเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จนถึงปัจจุบัน<sup>95</sup>

## นโยบายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2559

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

ค่านิยม “HIS” มีความสุขกับการทำงาน ประสานอย่างบูรณาการ ให้บริการด้วยใจ

H	=	Happiness
I	=	Integration
S	=	Service Mind

<sup>95</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, ก่อนจะมาเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก [http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=3](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=3)

## พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
3. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ที่เน้นคุณลักษณะความเป็นไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค
3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเน้นการทำงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

## กลยุทธ์

- |              |  |
|--------------|--|
| กลยุทธ์ที่ 1 | การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| กลยุทธ์ที่ 2 | การเพิ่มโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ |
| กลยุทธ์ที่ 3 | พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา              |
| กลยุทธ์ที่ 4 | พัฒนาระบบการบริหารจัดการ                         |

## จุดเน้น

### ด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีคุณธรรม
2. นักเรียนมีคุณภาพ
3. เพิ่มโอกาสทางการศึกษา

### ด้านครูและบุคลากร

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ
2. มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยี
3. การให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ
4. การสร้างขวัญและกำลังใจ

### ด้านการบริหารจัดการ

1. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
2. การประกันคุณภาพการศึกษา
3. การส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนขนาดเล็ก
4. นิเทศสนับสนุนการศึกษา<sup>96</sup>

### รายชื่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 01 เบญจมราชูทิศราชบุรี
- 02 โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
- 03 โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
- 04 โรงเรียนแคทรายวิทยา
- 05 โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
- 06 โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม
- 07 โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม
- 08 โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม
- 09 โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี
- 10 โรงเรียนหนองโพวิทยา
- 11 โรงเรียนท่ามะขามวิทยา
- 12 โรงเรียนช่องพรานวิทยา
- 13 โรงเรียนสายธรรมจันทร์
- 14 โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ
- 15 โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนาการ ราชบุรี
- 16 โรงเรียนเนกขัมมิ์วิทยา
- 17 โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
- 18 โรงเรียนโพหักวงศ์สมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์
- 19 โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
- 20 โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์
- 21 โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
- 22 โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา
- 23 โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
- 24 โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา

<sup>96</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ปีงบประมาณ พ.ศ.2558, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก [http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=2](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=2)

- 25 โรงเรียนบ้านคาวีวิทยา
- 26 โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์
- 27 โรงเรียนกาญจนานุเคราะห์
- 28 โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี
- 29 โรงเรียนเทพมงคลรังษี
- 30 โรงเรียนไทรโยคคณิกาญจนวิทยา
- 31 โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา
- 32 โรงเรียนป่อปลอยรัชดาภิเษก
- 33 โรงเรียนหนองรีประชานิมิต
- 34 โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
- 35 โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม
- 36 โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ
- 37 โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์
- 38 โรงเรียนท่ามะกาบุญศิริวิทยา
- 39 โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม
- 40 โรงเรียนวิสุทธิรังษี
- 41 โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง
- 42 โรงเรียนหนองขาโกวิทพิทยาคม
- 43 โรงเรียนพังตรุราษฎร์รังสรรค์
- 44 โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง
- 45 โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์
- 46 โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา
- 47 โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี
- 48 โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา
- 49 โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์
- 50 โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม
- 51 โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง
- 52 โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยวิทยา
- 53 โรงเรียนประชามงคล
- 54 โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม
- 55 โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม<sup>97</sup>

<sup>97</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, รายชื่อสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก [http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=15](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=15)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ถวิล คำอาจ ทำการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกือบทุกครั้ง ผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และในรายด้านพบว่า ด้านงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ และด้านงานบริหารทั่วไปแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>98</sup>

รัชณี ชุณหปราณ ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเซกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเซกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกตามสถานภาพและขนาดโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.20$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาตามตัวแปรพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.30$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 3.95$ ) ครูมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.18$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 3.97$ ) ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.48$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 3.65$ ) ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{x} = 4.45$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 4.13$ ) ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงาน

<sup>98</sup> ถวิล คำอาจ, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), ง.

อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการแนะแนว ( $\bar{x} = 3.98$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาและด้านการวัดประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{x} = 3.82$ ) 2) ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารและครูที่มีสถานภาพและขนาดโรงเรียนต่างกันมีการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเซกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียน<sup>99</sup>

เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์ ทำการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนการตัดสินใจพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน โดยขั้นตอนการปฏิบัติตามการตัดสินใจมีค่ามัธยฐานมากที่สุด รองลงมาคือ ขั้นตอนการตัดสินใจ การค้นหาทางเลือก การกำหนดปัญหา การประเมินทางเลือก และการประเมินผลลัพธ์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ตามลำดับ 2) การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการปฏิบัติงานของครูในด้านตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้เรียน มีค่ามัธยฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทุกสถานการณ์ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ตามลำดับ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกัน<sup>100</sup>

<sup>99</sup> รัชณี ชุณหพราน, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเซกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2554), 75-76.

<sup>100</sup> เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 98-99.



นภาพร พลอยบ้านแพ้ว ทำการวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและวิทยฐานะ พบว่าด้านวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยประสบการณ์ทำงาน 1-9 ปี มีปัญหามากกว่าประสบการณ์การทำงาน 30 ปีขึ้นไป และจำแนกตามวิทยฐานะ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่ไม่มีความรู้วิทยฐานะมีปัญหาการบริหารงานวิชาการมากกว่าผู้ที่มีความรู้วิทยฐานะชำนาญการและชำนาญการพิเศษ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แก่ ปัญหาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ควรเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านการทำวิจัยมาให้ความรู้เชิงปฏิบัติการกับบุคลากรของโรงเรียน พร้อมทั้งจัดทำเอกสารงานวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานวิจัยในโรงเรียน อีกทั้งทางโรงเรียนควรสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านแนวทางการพัฒนางานพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษา วิเคราะห์ เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพของสังคม ชุมชน ความต้องการของสังคม ชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียน ด้านการแนะแนว ควรจัดหาบุคลากรรับผิดชอบนักเรียนทุกระดับชั้น เพื่อให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน เชิญวิทยากรจากสถาบันต่างๆ มาให้ข้อมูลกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการศึกษาต่อ โดยครูที่ปรึกษาต้องมีบทบาทสำคัญในการให้การดูแลนักเรียน ครูทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือกัน เพื่อประโยชน์ของนักเรียนเป็นที่ตั้ง<sup>101</sup>

อิทธิพล พันธุ์เพ็ง ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษา และด้านประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า การมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกับการมีส่วนร่วม

<sup>101</sup> นภาพร พลอยบ้านแพ้ว, “ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 71-73.

ของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการมีส่วนร่วมของครูโรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ 3) ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไขพบว่า ปัญหาที่ครูเสนอมากที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิจัยด้านการเรียนการสอนน้อย และเสนอแนะว่าครูควรได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในการทำวิจัยที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้<sup>102</sup>

จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน ทำการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการนิยามปัญหา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการศึกษาหาทางเลือก และการตัดทางเลือก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่เท่ากัน 2) การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 12 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ด้านการร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ด้านการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ด้านการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ด้านการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ด้านการพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ด้านการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ด้านการร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ตามลำดับ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>103</sup>

เดือนเพ็ญ อุดทา ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การวิเคราะห์ทางเลือก และน้อยที่สุด คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 2) การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ในด้านประสิทธิภาพการดำเนินการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สาขาที่สำเร็จการศึกษา และขนาดของโรงเรียนต่อ

<sup>102</sup> อธิพล พันธุ์เพ็ง, “การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 73-74.

<sup>103</sup> จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 117-118.

กระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา พบว่า การพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่จะตัดสินใจให้รอบด้าน แล้วประชุมครูบุคลากรของโรงเรียนเพื่อระดมความคิดให้ได้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลให้ละเอียดครบถ้วนก่อน ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมทำ ร่วมอภิปราย ผู้บริหารควรมีการประชุม วิเคราะห์วางแผนก่อนการตัดสินใจร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ควรจัดฝึกอบรมผู้บริหาร และผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะการตัดสินใจ เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ควรติดตามผลสิ่งที่ได้ตัดสินใจไป ควรตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด ควรให้บุคลากรเสนอความเห็นให้ได้มากที่สุด โดยปล่อยให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระก่อนการตัดสินใจ ควรมีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจว่าทางเลือกไหนดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารควรพิจารณาแยกประเด็นปัญหาเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไขปัญหาละเอียด ประเด็น ผู้บริหารควรสร้างทางเลือกในการตัดสินใจให้หลากหลาย ผู้บริหารควรวางแผนกลยุทธ์วิเคราะห์เชิงสภาพจริงจากทุกฝ่าย สำหรับให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้กระบวนการที่ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล โดยไม่ติดยึดกับกรอบความคิดเดิม กระบวนทัศน์เดิมที่ล้าสมัย และผู้บริหารควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ปรึกษาผู้ปฏิบัติในหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมแล้วร่วมกันตัดสินใจ<sup>104</sup>

ทินพันธ์ บุญธรรม ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ การสร้างความชัดเจนในบทเรียน การแสดงความใส่ใจในการสอน และการสร้างกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย 3) การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>105</sup>

<sup>104</sup> เตือนเพ็ญ อุดทา, “กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2556), 83-84.

<sup>105</sup> ทินพันธ์ บุญธรรม, “การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สิริกร ทิตยวงษ์ ทำการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม แบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง แบบปรึกษาหารือ และแบบให้ข้อเสนอแนะ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>106</sup>

ดิลก คำเพราะ ทำการวิจัยเรื่องสภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามสาขาวิชา โดยภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>107</sup>

สุรางค์ ไชยสงคราม ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็น

---

เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 88-89.

<sup>106</sup>สิริกร ทิตยวงษ์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 137-139.

<sup>107</sup>ดิลก คำเพราะ, “สภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 2557), 111-115.

ของบุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันโดยรวมและด้านบริการให้คำปรึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านบริการจัดวางตัวบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านบริการสำรวจข้อมูลด้านบริการสารสนเทศ และด้านบริการติดตามและประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยรวมและด้านบริการสารสนเทศ ด้านการบริการจัดวางตัวบุคคล และด้านบริการติดตามและประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านบริการสำรวจข้อมูล ด้านบริการให้คำปรึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของบุคลากรมีปัญหาสำคัญ คือ งานแนะแนวขาดการพัฒนา และปรับปรุงรูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียน โรงเรียนขาดครูแนะแนวที่จบวิชาเอกแนะแนวโดยตรง และปริมาณหนังสือและเอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับงานแนะแนวไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน และมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดบทบาทหน้าที่ฝ่ายแนะแนวให้ชัดเจน ควรจัดทำโปรแกรมอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลนักเรียน และควรมีการพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับข้อมูลและข่าวสารที่น่าเสนอต้องมีความทันสมัย เป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน<sup>108</sup>

อังคณา มาศเมฆ ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การแนะแนว การนิเทศการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ตามลำดับ 2) คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 16 ด้าน โดยเรียงค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เศรษฐกิจพอเพียงสถาบันพระมหากษัตริย์ ศรัทธายึดมั่นและปฏิบัติตนตามหลักศาสนา ดำรงไว้ซึ่งความเป็นชาติไทย เป็นพลเมืองดีของชาติ ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อผู้อื่นทั้ง

<sup>108</sup> สุรางค์ ไชยสงคราม, “การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2557), 153-157.

ทางกาย วาจา ใจ ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองทั้งทางกาย วาจา ใจ ปฏิบัติตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน และสังคม ภาคภูมิใจในขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมไทย และมีความกตัญญูกตเวที เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ชุมชน และสังคม ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน อนุรักษ์ และสืบทอดภูมิปัญญาไทย ดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ มีคุณธรรม ทำงานด้วยความเพียรพยายาม และอดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน ด้วยการเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม สรุปลงเป็นองค์ความรู้ และสามารถนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวันได้ มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าและ ใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ตามลำดับ 3) การบริหารงานวิชาการที่ สัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 มีความสัมพันธ์กันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์คล้อย ตามกัน ซึ่งการบริหารงานวิชาการสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียน ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด และ การบริหารงานวิชาการสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนด้านเคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์น้อย ที่สุด<sup>109</sup>

กันต์ถุ้ย นามมาลา, ธัญญธร ศรีวิเชียร และธนบดี นันทะ ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการ พัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาระบบการ เรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ 2) ปัญหาการ บริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวม และรายด้านทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีปัญหาสูงสุด ด้านการพัฒนาระบบการ เรียนรู้ ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ด้านการ พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และด้านการนิเทศการศึกษา ตามลำดับ 3) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพ และปัญหาการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แนวทางการ พัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ควรส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินไปใช้

<sup>109</sup> อังคณา มาศเมฆ, “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 110-111.

ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลเพื่อการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการนิเทศการศึกษา<sup>110</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

เบรลเทอ และ ไลท์ (Breiter and Light) ได้ศึกษาข้อมูลสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน : ปัจจัยสำหรับการออกแบบระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในโรงเรียน การบัญญัติกฎหมายของประเทศได้เพิ่มบทบาทหน้าที่ด้านการทดสอบ ซึ่งเป็นการสร้างความกดดันในการเชื่อมโยงข้อมูลทดสอบกับข้อมูลด้านอื่นๆ สำหรับการตัดสินใจทางการศึกษา การเชื่อมโยงข้อมูลในการตัดสินใจให้ความสนใจในระบบส่งสารข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ทางการศึกษามากขึ้น แต่ก่อนที่ผู้บริหารจะเร่งสร้างข้อมูลและระบบสารสนเทศ ควรทบทวนความรู้ที่มีอยู่อย่างรอบคอบเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการศึกษา โดยศึกษาข้อมูลระบบสารสนเทศจากวงการธุรกิจและองค์กรที่ทำการวิจัยไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาส่วนสำคัญของระบบ MIS ในวงการธุรกิจและองค์กร รวมทั้งกรณีศึกษาในเมืองนิวยอร์กเมื่อไม่นานนี้ นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่ออธิบายระบบข้อมูลการตัดสินใจในโรงเรียน โดยมุ่งศึกษาว่าโรงเรียนจะใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และหาข้อมูลที่ต้องการจากนักการศึกษาแต่ละระดับทั่วทั้งระบบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ และวิธีการใหม่อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ผู้วิจัยได้สรุปข้ออภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผล 1) สร้างความต้องการที่แท้จริงของชั้นเรียนและนักการศึกษา 2) เริ่มจากการยอมรับในความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมของครูผู้สอน 3) เลือกข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบสารสนเทศ 4) กำหนดการทดสอบที่มีประสิทธิภาพระหว่างมาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน และการทดสอบ 5) นักการศึกษาต้องพัฒนาให้เกิดความชำนาญในการตัดสินใจทางการศึกษา โดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 6) นักการศึกษาต้องเผยแพร่องค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ทางการศึกษา และ 7) ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ<sup>111</sup>

โคเบลลิ (Cobelli) ได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจในการบริหารในระดับอุดมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับอุดมศึกษาว่ามีอำนาจหน้าที่ สถานภาพ บุคลิกภาพ เพศ ตลอดจนขนาดองค์กร มีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ จากการศึกษาพบว่าขนาดองค์กร อำนาจหน้าที่ สถานภาพ เพศ มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร<sup>112</sup>

<sup>110</sup> กัณฑ์ฤทัย นามมาลา, ธัญญธร ศรีวิเชียร และธนบดี นันทะ, “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 10, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2559): 33-34.

<sup>111</sup> Andreas Breiter and Daniel Light, “Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision – making in schools,” **Educational Technology & Society** (2006): 206-207.

<sup>112</sup> Formicola J. Cobelli, “Administrative decision-making styles in higher education,” **Dissertation Abstracts International** (2006): 1226-A.

ทาจฮาวิฟาร์ด และคณะ (Taghavifard and others) ได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและความเสี่ยง กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารและเป็นสิ่งที่ยาก แบบจำลองการวิเคราะห์การตัดสินใจจะอยู่ระหว่างสองสภาวะการณที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ ด้านหนึ่งจะเป็นสภาวะการณที่แน่นอน และอีกด้านหนึ่งจะเป็นสภาวะการณที่ไม่แน่นอน ระหว่างสองด้านนี้จะเป็นปัญหาที่อยู่ภายใต้ความเสี่ยง ประเด็นสำคัญ คือ การระบุปัญหา ระดับความไม่แน่นอนมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการรับรู้ปัญหาเดียวกันนั้นของแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ความน่าจะเป็น (probability) เป็นเครื่องมือคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อความน่าจะเป็น (probability) นำมาใช้กับสภาวะการณที่ไม่แน่นอน ด้านสภาวะการณที่แน่นอนจะมีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับ 1 และหากความน่าจะเป็นมีลักษณะแบนราบ แสดงว่ามีความน่าจะเป็นเท่ากันทั้งสองด้าน การวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนแต่ละชั้น แสดงถึงกระบวนการวิเคราะห์การตัดสินใจทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจที่แตกต่างกัน ประเภทข้อมูลที่แตกต่าง ข้อมูลแต่ละระดับคุณภาพ มาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางเลือกและตัวเลือกในการตัดสินใจ รวมทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการตัดสินใจ สิ่งสำคัญ คือ ความพึงพอใจของผู้ตัดสินใจในการพิจารณาทางเลือก เกณฑ์ชีวิต และรูปแบบการเลือก พร้อมทั้ง เครื่องมือประเมินความเสี่ยง<sup>113</sup>

โมเชติ (Mosheti) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความพึงพอใจในอาชีพของครุมีความสัมพันธ์กับการจัดการองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย บอตสวานา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการแนะนำนักเรียนเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการและการเลือกอาชีพในอนาคต ครุมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก หากแต่ด้านการพัฒนา/การดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ งานปกครอง และงานบุคลากรของสถานศึกษา ครุมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ครุมีความพึงพอใจในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งครุมีความพึงพอใจกับผลความสำเร็จของนักเรียนและการมีส่วนช่วยเหลือนักเรียน แต่ทว่ามีความพึงพอใจด้านรายได้ โอกาสในการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพน้อย นอกจากนี้ ครุมีความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก โดยครุมุ่งพัฒนานักเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน แสวงหาโอกาสพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นการปฏิบัติด้วยความเต็มใจมากกว่าความมุ่งหวังของโรงเรียน เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครุ จำแนกตามช่วงอายุ พบว่า ครุที่มีอายุระหว่าง 41 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี และ อายุระหว่าง 21- 30 ปี จำแนกตามเพศไม่มีความแตกต่างกันทั้ง 3 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความรับผิดชอบของครุในโรงเรียน พบว่า ครุที่ไม่ได้จบการศึกษาระดับปริญญาโทรับผิดชอบสูงกว่าครุที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท อีกทั้งครุที่สอนในโรงเรียนเขตภาคกลางมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความพึงพอใจในโรงเรียนมากกว่าครุที่สอนในโรงเรียนเขตภาคกลางตอนล่าง

<sup>113</sup> Mohammad Taghi Taghavifard, Kaveh Khalili-Damghani and Reza Tavakkoli - Moghaddam, "Decision - Making Under Uncertain and Risky Situations," *the Society of Actuaries* (January 2009): 1.



ครูมีความมุ่งหวังอย่างมากที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียน การสอน อีกทั้งยังแสวงหาโอกาสพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง อันเป็น เป้าหมายสำคัญที่ทำให้ครูสัมฤทธิ์ผลด้านความพึงพอใจมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น โดยเฉพาะครูที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ซึ่งเป็นครูส่วนมากในสถานศึกษา อีกทั้งเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของ ผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย จึงเสนอให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาแนวทางที่สร้างสรรค์ อันจะสร้างความพึงพอใจและยกระดับความรับผิดชอบของครูให้สูงขึ้น<sup>114</sup>

เวียรา และ ฟรีเออร์ (Viera and Freer) ได้ศึกษาเรื่องอุปสรรคและเครื่องมือที่ช่วย ในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐานของที่ปรึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐานอย่างเป็นระบบให้กับที่ ปรึกษาและผู้บริหารของโรงเรียนประจำเขตเออบาน โดยใช้โมเดล six boxes ของบินเดอร์เป็นกรอบ แนวคิดการวิจัย มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้เหมาะสมกับอุปสรรคและเครื่องมือ ครอบคลุมปัจจัยแวดล้อมและพฤติกรรมทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคในการตัดสินใจโดยใช้ ข้อมูลเป็นฐาน คือ ไม่มีการคาดการณ์และข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ขาดการฝึกปฏิบัติด้านเทคโนโลยี และภาระหน้าที่ธุรการ ส่วนเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยความ สมัยครใจ และภาวะผู้นำกับการรับรู้เชิงบวก<sup>115</sup>

ออร์คัม และ ไทเทรก (Olcam and Titrek) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครู จำนวน 483 คน และผู้บริหาร จำนวน 167 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา เมืองซาคาร์ย่า ประเทศ ตุรกี โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจมิเนโซตา และแบบสอบถามรูปแบบการตัดสินใจ ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง สามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบการตัดสินใจที่ดีและมีเหตุผล ในระดับมากที่สุด และใช้รูปแบบหลีกเลี่ยง การตัดสินใจในระดับน้อย และผลการวิเคราะห์การถดถอย แสดงถึงระดับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูสามารถคาดการณ์รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารได้<sup>116</sup>

<sup>114</sup>Paul A. Mosheti, “Teacher participation in school decision – making and Job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana,” **Dissertation Abstracts International** (2013): A.

<sup>115</sup>Carlos Antonio Viera and Kevin Freer, “Barriers and Enablers to Data-Driven Decision - Making by High School Counselors and Advisors,” **Performance Improvement** 54, 10 (November 2015): 30-40.

<sup>116</sup>Dincer Olcam and Osman Titrek, “The Effect of School Administrators’ Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction,” **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, no. 197 (2015): 1936.

ซีนอล (Senol) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการลำดับความสำคัญของส่วนงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการลำดับความสำคัญของส่วนงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในเมืองแตร็บซอนระหว่างปีการศึกษา 2013 – 2014 จำนวน 20 คน โดยการสุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นตารางโครงสร้างที่พัฒนาโดยผู้วิจัย และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการปฏิบัติตามเป้าหมายโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำเร็จของโรงเรียน เจื่อนไขทางการศึกษา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารมากที่สุด คือ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ รองลงมา คือ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของรองผู้อำนวยการ และเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน ตามลำดับ<sup>117</sup>



<sup>117</sup>Sezer Senol, “School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process,” *Inonu University Journal of the Faculty of Education* 17, 3 (2016): 121-137.

### สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอจะสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น จะต้องดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจซึ่งกอร์ดอน (Gordon) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์
- 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 3) การหาทางเลือก
- 4) การประเมินทางเลือก
- 5) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก
- 6) การประเมินผลการตัดสินใจ

โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้บริหารย่อมทราบปัญหาเชิงประจักษ์ และให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติงานอาจเสนอทางเลือกในการตัดสินใจที่ผู้บริหารมองข้าม ทำให้ผู้บริหารต้องกลับมาพิจารณาทบทวนการตัดสินใจ เพื่อให้เลือกทางเลือกในการตัดสินใจได้สอดคล้องกับปัญหา บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ถือเป็น การตัดสินใจที่ดี มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ ทำได้ทันเวลา และมีความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจกับบุคลากรผู้ที่รับนโยบายจากการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ทำให้ครูซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนงานวิชาการอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เต็มสติปัญญา เต็มความสามารถ นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ขอบข่ายและการบริหารวิชาการ 12 ด้าน คือ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 5) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 6) การนิเทศการศึกษา
- 7) การแนะแนว
- 8) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 9) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 10) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 11) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวองค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 12) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา  
(Descriptive Research) โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และ  
กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ  
ฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม  
เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด  
ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด และ  
สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการ  
ดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจาก  
ตำรา บทความ งานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับ  
การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาประกอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย  
ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง  
ต่าง ๆ ให้สมบูรณ์และนำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล  
โดยหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไป  
เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์  
พร้อมแจ้งกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ช่วงระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ในแผนงานแล้วรวบรวม  
ข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

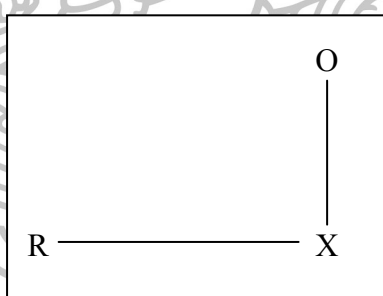
ขั้นตอนการรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ (diagram) ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 แผนแบบของการวิจัย

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรี แบ่งเป็นสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 แห่ง และ สถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรี จำนวน 26 แห่ง รวมทั้งหมด 55 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรีจำนวน 48 แห่ง โดยเปิดตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> และได้จากการใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ

### ผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 192 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4




---

<sup>1</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management*, No. 3(November 1970): 608.

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกเป็นรายอำเภอ

จังหวัด	ประชากร (สถานศึกษา)	ตัวอย่าง (สถานศึกษา)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม
			ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการหรือ ผู้รับผิดชอบงาน วิชาการ	ครู	
<b>จังหวัดกาญจนบุรี</b>						
อำเภอเมือง	3	2	2	2	4	8
อำเภอไทรโยค	2	2	2	2	4	8
อำเภอบ่อพลอย	2	2	2	2	4	8
อำเภอศรีสวัสดิ์	1	1	1	1	2	4
อำเภอด่านมะขามเตี้ย	5	4	4	4	8	16
อำเภอท่าม่วง	6	5	5	5	10	20
อำเภอทองผาภูมิ	2	2	2	2	4	8
อำเภอสังขละ	1	1	1	1	2	4
อำเภอพนมทวน	2	2	2	2	4	8
อำเภอเลาขวัญ	1	1	1	1	2	4
อำเภอด่านมะขามเตี้ย	1	1	1	1	2	4
อำเภอหนองปรือ	2	2	2	2	4	8
อำเภอห้วยกระเจา	1	1	1	1	2	4
<b>รวม</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>104</b>			
<b>จังหวัดราชบุรี</b>						
อำเภอเมือง	4	3	3	3	6	12
อำเภอบ้านโป่ง	4	3	3	3	6	12
อำเภอโพธาราม	4	3	3	3	6	12
อำเภอดำเนินสะดวก	4	3	3	3	6	12
อำเภอบางแพ	2	2	2	2	4	8
อำเภอจอมบึง	2	2	2	2	4	8
อำเภอปากท่อ	3	3	3	3	6	12
อำเภอสวนผึ้ง	1	1	1	1	2	4
อำเภอบ้านคา	1	1	1	1	2	4
อำเภอวัดเพลง	1	1	1	1	2	4
<b>รวม</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>88</b>			
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>55</b>	<b>48</b>	<b>192</b>			

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของ กอร์ดอน (Gordon) ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $x_1$ ) หมายถึง ขั้นตอนการระบุปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยระบุข้อจำกัดของ สถานการณ์นั้นและผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ อีกทั้งเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหาร ควรทราบข้อมูลเฉพาะด้าน เช่น การเงิน, เวลา, พนักงาน และทรัพยากร ที่มีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ จะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดปัญหาแท้จริงเพื่อตัดสินใจได้

2.2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $x_2$ ) หมายถึง ขั้นตอนกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมองอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหาและลดความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวให้น้อยลง การกำหนดกรอบของปัญหามีผลต่อการ แก้ไขปัญหามากที่สุด หากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผิดพลาดจะลดคุณภาพในการ ตัดสินใจอย่างมาก ซึ่งจะดำเนินการแก้ไขได้ยาก หากการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นพลวัตมาก ไม่เฉพาะเจาะจง หรือ ไม่ได้กล่าวถึง ผู้ตัดสินใจจึงจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างรอบคอบ การตัดสินใจจะบรรลุผลได้จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดทั้งด้านคุณภาพ, ทำได้ทันเวลา, เป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม ซึ่งการตั้งข้อความต่างๆ จะช่วยให้ ผู้ตัดสินใจสามารถระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง การบรรลุผลตามเป้าหมายเป็น เครื่องมือในการวัดประสิทธิผลของการตัดสินใจเบื้องต้น วัตถุประสงค์บางอย่างสามารถสังเกตและ ประเมินผลได้จากจำนวนหรือค่าร้อยละอย่างชัดเจน แต่เป็นการยากที่จะสังเกตหรือประเมิน วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น หรือการ มีส่วนร่วม ซึ่งต้องอาศัยทักษะของผู้ตัดสินใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารและผู้ตัดสินใจไม่ควรสับสนกับ วัตถุประสงค์ที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายนั้นควรจะปฏิบัติก่อนการวางแผนและดำเนินการ

2.3 การหาทางเลือก ( $x_3$ ) หมายถึง ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาแนวทางการแก้ไข ปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ อันจะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยปราศจาก การเกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจประเมินทางเลือกเร็วเกินไป มากกว่าจะพัฒนา ทางเลือกที่หลากหลาย ทางเลือกที่มีความเป็นไปได้นี้อาจจะนำมาสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้จัดการบางคนและ พนักงานทั่วไปมักจะมองข้ามข้อมูลที่ตนมีอยู่ แต่กลับรวบรวมข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือค้นหาข้อมูล ข้ำเกินไป ดังนั้นการตัดสินใจจึงควรเลือกแนวทางอย่างเหมาะสม

2.4 การประเมินทางเลือก ( $x_4$ ) หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจดำเนินการประเมินแต่ ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ก่อนอื่นผู้ตัดสินใจจะต้องระบุความเป็นไปได้ ในแต่ละทางเลือก ซึ่งต้องพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์, ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจจะ เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจมักจะเผชิญกับความขัดแย้งในสิ่งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์



ของทางเลือก ที่หลากหลาย ก่อนจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ผู้บริหารอาจจะประเมินทางเลือก โดยใช้วิธีการที่ไม่ซับซ้อน คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือการวิเคราะห์การถดถอย เพื่อให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน และนำไปปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจให้ดีขึ้น เช่น ผู้บริหารอาจจะประเมินค่าแต่ละทางเลือกตามความเป็นไปได้, ผลเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น และความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จผล พร้อมทั้งสรุปคะแนนแต่ละทางเลือกและจัดลำดับ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจมักใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการประเมินทางเลือกมากกว่า โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ของตน และเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

2.5 การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $x_5$ ) หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และไม่มีข้อจำกัด จะสังเกตได้ว่า บางครั้งผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ยอมรับได้ซึ่งไม่ใช้การตัดสินใจที่ดีที่สุด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง และในบางครั้งผู้ตัดสินใจต้องรับผิดชอบกับทางเลือกที่ล้มเหลว นั้น โดยไม่สามารถระงับสิ่งใดได้ ผู้บริหารอาจจะต้องรับผิดชอบ การตัดสินใจนั้นมากกว่าสำหรับข้อผิดพลาดของเขา และอาจจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น หากเชื่อว่าประสิทธิผลที่ต่ำนั้นสะท้อนถึงความสามารถของพวกเขา ซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมย่อมต้องรับผิดชอบมากกว่างานส่วนตัว

2.6 การประเมินผลการตัดสินใจ ( $x_6$ ) หมายถึง ขั้นตอนก่อนการตัดสินใจครั้งสุดท้าย ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจควรทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นโอกาสและการคิดทบทวนครั้งสุดท้าย มีการปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตรวจสอบทางเลือกให้แน่ชัด ผู้ตัดสินใจอาจจะประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด 12 ด้าน ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ( $y_1$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนา นักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อีกทั้ง จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก นอกจากนี้ สามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ และมีการนิเทศติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

3.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $y_2$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการจัดเนื้อหา สาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้ประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้

ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสาน สาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ครูและนักเรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่ง วิทยาการประเภทต่างๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับ บิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ รวมทั้ง ศึกษาค้นคว้า พัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ และเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

3.3 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ( $y_3$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล ของสถานศึกษา วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียนรู้ และอนุมัติผลการเรียน จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการส่งเสริมกรณีที่มิผ่านเกณฑ์ การประเมิน จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล จัดระบบสารสนเทศด้านการวัด และประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาการเรียนการสอน

3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ( $y_4$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของ นักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ครูพัฒนานักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้นักเรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตน สนใจ พัฒนาคณาภพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย อีกทั้ง รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการ เรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.5 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ( $y_5$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการ จัดแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการ แสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุด หมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ของนักเรียน ของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่าย ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งส่งเสริมให้นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ ในต่างประเทศ

3.6 การนิเทศการศึกษา ( $y_6$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการสร้างความตระหนักให้แก่ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและตัวครูเอง จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้ มีคุณภาพทั่วถึง และต่อเนื่อง เป็นระบบและกระบวนการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 การแนะแนว ( $y_7$ ) หมายถึง การตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ปฏิบัติงานตามระบบและโครงสร้างองค์กร แนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา เห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน พัฒนาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชน ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.8 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $y_8$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน จัดระบบบริหารและสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษา โดยมีระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ซึ่งดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง สถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

3.9 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ( $y_9$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชน มีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการ

ต่างๆ พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

3.10 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $y_{10}$ ) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิทยาการในอื่นๆ จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียนการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

3.11 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $y_{11}$ ) หมายถึง การปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา สร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

3.12 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $y_{12}$ ) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งมีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน รวมทั้ง นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดหาผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ด้านตามหลักการของกระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะคำถามแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert rating scale)<sup>2</sup> โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างและการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถาม แล้วปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม และหาคุณภาพรายข้อตามเทคนิควิธีการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

<sup>2</sup>Rensis Likert, "A Technique for the Measurement of Attitudes," *Archives of Psychology* 140, 55 (1932): 1-55.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับ สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดนครปฐมและ จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 8 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน รวม 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>3</sup> โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) เท่ากับ 0.987

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้วิจัยรับหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยพร้อมทั้งนำแบบสอบถามจัดส่งไปรษณีย์ไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งติดตามแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษาด้วยวิธีการจัดส่งเอกสารแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ทั้งนี้ ได้แนบซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรีเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 48 แห่ง และผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 192 คน เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ
2. จัดระเบียบข้อมูล ตรวจสอบรวบรวมคะแนนแบบสอบถามที่สมบูรณ์
3. ลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป นำไปคำนวณค่าทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์

ข้อมูล

<sup>3</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ซึ่งการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>4</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r<sub>xy</sub>) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 1.00 แสดงว่าการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 แสดงว่าการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.29 แสดงว่าการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ<sup>5</sup>

<sup>4</sup>John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

<sup>5</sup>Dennis E. Hinkle, William Wiersma and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

### สรุป

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรีเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดตัวอย่าง 48 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน รวมทั้งหมด 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ด้าน ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)





## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ส่งแบบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรีจำนวน 48 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 192 คน ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 40 แห่ง รวม 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ และครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดกาญจนบุรีและจังหวัดราชบุรี จำนวน 40 แห่ง รวม 160 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา  
สูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	59	36.87
2. หญิง	101	63.13
รวม	160	100.00
<b>อายุ</b>		
1. อายุ 20-30 ปี	30	18.74
2. อายุ 31-40 ปี	47	29.38
3. อายุ 41-50 ปี	35	21.88
4. อายุ 51-60 ปี	48	30.00
รวม	160	100.00
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
1. ปริญญาตรี	59	36.87
2. ปริญญาโท	97	60.63
3. ปริญญาเอก	4	2.50
รวม	160	100.00
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	40	25.00
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	40	25.00
3. ครูผู้สอน	80	50.00
รวม	160	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1. 1 - 5 ปี	29	18.13
2. 6 - 10 ปี	38	23.75
3. 11 - 15 ปี	13	8.13
4. 16 - 20 ปี	15	9.37
5. 21 - 25 ปี	21	13.13
6. 26 - 30 ปี	19	11.87
7. มากกว่า 30 ปี	25	15.62
รวม	160	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 63.13 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 36.87 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 29.38 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.74 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 60.63 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 36.87 ระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงานระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 18.13 และมีประสบการณ์ในการทำงานระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.13

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร

ในการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยภาพรวม

(n=40)			
การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $x_1$ )	4.24	0.66	มาก
2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $x_2$ )	4.11	0.72	มาก
3. การหาทางเลือก ( $x_3$ )	4.15	0.72	มาก
4. การประเมินทางเลือก ( $x_4$ )	4.14	0.71	มาก
5. การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $x_5$ )	4.28	0.76	มาก
6. การประเมินผลการตัดสินใจ ( $x_6$ )	4.15	0.77	มาก
<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	4.18	0.66	มาก

จากตารางที่ 6 การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.76) การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.66) การหาทางเลือก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.72) การประเมินผลการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.77) การประเมินทางเลือก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.71) และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.72)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.77 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย ได้ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลดังตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 12

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

(n =40)

การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $X_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาทราบรายละเอียดข้อมูลเรื่องการเงิน, เวลา, พนักงาน และทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.26	0.64	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และกำหนดปัญหาแท้จริงเพื่อตัดสินใจได้	4.22	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุข้อจำกัดของสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ	4.23	0.72	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	4.27	0.72	มาก
5. เมื่อมีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง	4.21	0.83	มาก
รวม	4.24	0.66	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารสถานศึกษาทราบรายละเอียดข้อมูลเรื่องการเงิน, เวลา, พนักงาน และทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุข้อจำกัดของสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และกำหนดปัญหาแท้จริงเพื่อตัดสินใจได้ ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.74) และเมื่อมีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหา ได้อย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 – 0.83 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

(n =40)

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (X <sub>2</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และทำให้ผู้เกี่ยวข้องมองอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหา	4.17	0.76	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวให้น้อยลง	4.06	0.79	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดด้านคุณภาพ ด้านเวลา เป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้	4.13	0.83	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงประสิทธิผลและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	4.09	0.85	มาก
รวม	4.11	0.72	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (X<sub>2</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และทำให้ผู้เกี่ยวข้องมองอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.76) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดด้านคุณภาพ ด้านเวลาเป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.83) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงประสิทธิผลและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.85) และผู้บริหารสถานศึกษามีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวให้น้อยลง ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.76 – 0.85 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการหาทางเลือก

(n =40)

การหาทางเลือก ( $X_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ ที่จะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	4.18	0.77	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย โดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม	4.13	0.78	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ	4.16	0.82	มาก
รวม	4.15	0.72	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการหาทางเลือก ( $X_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ ที่จะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.77) ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.82) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย โดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.82 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร  
ด้านการประเมินทางเลือก

(n =40)

การประเมินทางเลือก ( $X_4$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี โดยมีการระบุความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก	4.14	0.80	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาข้อแตกต่าง ทั้งด้านผลประโยชน์ ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด	4.14	0.78	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินทางเลือก โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทาง ที่ดีที่สุด	4.15	0.78	มาก
<b>รวม</b>	4.14	0.71	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการประเมินทางเลือก ( $X_4$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินทางเลือก โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.78) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาข้อแตกต่าง ทั้งด้านผลประโยชน์ ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.78) และผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี โดยมีการระบุความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.80 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก

(n =40)

การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $X_5$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.30	0.79	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน	4.30	0.85	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจของตน	4.22	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $X_5$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.85) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจของตน ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 - 0.85 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการประเมินผลการตัดสินใจ

(n =40)

การประเมินผลการตัดสินใจ ( $X_6$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับแนวทางให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.18	0.84	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดอีกครั้งก่อนตัดสินใจ	4.14	0.83	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.13	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 12 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการประเมินผลการตัดสินใจ ( $X_6$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับแนวทางให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.84) ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดอีกครั้งก่อนตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.83) และผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 – 0.84 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 40 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ( $y_1$ )	4.20	0.58	มาก
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $y_2$ )	4.19	0.57	มาก
3. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ( $y_3$ )	4.34	0.55	มาก
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ( $y_4$ )	3.93	0.71	มาก
5. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ( $y_5$ )	3.99	0.65	มาก
6. การนิเทศการศึกษา ( $y_6$ )	4.14	0.67	มาก
7. การแนะแนว ( $y_7$ )	4.33	0.57	มาก
8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $y_8$ )	4.28	0.57	มาก
9. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ( $y_9$ )	3.96	0.71	มาก
10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $y_{10}$ )	4.20	0.59	มาก
11. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $y_{11}$ )	4.14	0.64	มาก

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม (ต่อ)

(n=40)

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12.การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $y_{12}$ )	4.16	0.63	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )	4.15	0.52	มาก

จากตารางที่ 13 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.55) การแนะแนว ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.57) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.57) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.58) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.59) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.57) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.63) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.64) การนิเทศการศึกษา ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.67) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.65) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D. = 0.71) และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 14 ถึงตารางที่ 25

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(n =40)

การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา (Y <sub>1</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม	3.89	0.82	มาก
2. สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	4.26	0.70	มาก
3. สถานศึกษามีการจัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ	4.43	0.68	มาก
4. สถานศึกษามีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก	4.23	0.78	มาก
5. สถานศึกษามีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก	4.21	0.72	มาก
6. สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ	4.18	0.72	มาก
7. สถานศึกษาดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ	4.19	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา (Y<sub>1</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.68) สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.70) สถานศึกษามีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก

( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.78) สถานศึกษามีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.72) สถานศึกษาดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.78) สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรการจัดการกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.72) และสถานศึกษามีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 – 0.82 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(n =40)

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Y <sub>2</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.26	0.65	มาก
2. ครูฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา	4.18	0.68	มาก
3. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง	4.27	0.72	มาก
4. ครูจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา	4.32	0.66	มาก
5. ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้	4.28	0.67	มาก
6. ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยครูและนักเรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ	4.00	0.75	มาก
7. ครูสามารถจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ	4.16	0.75	มาก

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ (ต่อ)

(n =40)

การพัฒนาระบบการเรียนรู้ (Y <sub>2</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
8. ครูสามารถออกแบบและพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น	4.09	0.73	มาก
รวม	4.19	0.57	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D. = 0.66) ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.67) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.72) ครูจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.65) ครูฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.68) ครูสามารถจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.75) ครูสามารถออกแบบและพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.73) และครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยครูและนักเรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.75 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอน  
ผลการเรียน

(n =40)

การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน (Y <sub>3</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูสามารถจัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา	4.42	0.69	มาก
2. สถานศึกษามีระบบการวัดผล ประเมินผล เทียบโอน ประสพการณ์ ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน	4.44	0.64	มาก
3. สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีนักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	4.43	0.65	มาก
4. ครูมีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล	4.17	0.68	มาก
5. สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.26	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน (Y<sub>3</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีระบบ การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสพการณ์ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.64) สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณี ที่มีนักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.65) ครูสามารถจัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.69) สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.69) และครูมีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 - 0.69 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(n =40)

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (Y <sub>4</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา	3.99	0.79	มาก
2. ครูพัฒนานักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้นักเรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ	3.93	0.72	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.85	0.80	มาก
รวม	3.93	0.71	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (Y<sub>4</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.79) ครูพัฒนานักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้นักเรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.72) และผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.72 - 0.80 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

(n =40)

การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (Y <sub>5</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้	4.15	0.73	มาก
2. สถานศึกษาจัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น	4.15	0.74	มาก
3. สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในห้องอื่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ	3.98	0.82	มาก
4. สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.71	มาก
5. สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ	3.56	1.14	มาก
รวม	3.99	0.65	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (Y<sub>5</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.73) สถานศึกษาจัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.74) สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา



เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.71) สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D. = 0.82) และสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 1.14) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 – 1.14 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนิเทศการศึกษา

(n =40)

การนิเทศการศึกษา ( $Y_6$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักแก่ครูให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล	4.20	0.69	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของครูให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและตัวครูเอง	4.13	0.76	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึง ต่อเนื่องเป็นระบบและใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร	4.12	0.76	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.11	0.76	มาก
รวม	4.14	0.67	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนิเทศการศึกษา ( $Y_6$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักแก่ครูให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.69) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของครูให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและตัวครูเอง ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.76) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึง ต่อเนื่องเป็นระบบและใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.76) และ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่า

อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.76 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแนะแนว

(n =40)

การแนะแนว (Y <sub>7</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.37	0.66	มาก
2. ครูปฏิบัติงานตามระบบและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา	4.40	0.66	มาก
3. ครูเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.38	0.69	มาก
4. ครูพัฒนาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน	4.17	0.72	มาก
5. ครูทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น	4.53	0.65	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ	4.31	0.75	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชน	4.34	0.76	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว	4.18	0.71	มาก
9. สถานศึกษามีการมีการเชื่อมโยงระบบการแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเข้าด้วยกัน	4.32	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.33</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแนะแนว (Y<sub>7</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ครูทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้ออื่นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูปฏิบัติงานตามระบบและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.66) ครูเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.69) ครูตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D. = 0.66) บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่าง

ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.76) สถานศึกษามีการมีการเชื่อมโยงระบบการแนะแนว และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเข้าด้วยกัน ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D. = 0.69) ผู้บริหารสถานศึกษาดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็น ระบบ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.75) ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานด้านการแนะแนวระหว่าง สถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.71) และครูพัฒนาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนว และดูแล ช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรง ชีวิตประจำวัน ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.76 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและ  
มาตรฐานการศึกษา

(n =40)

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ( $Y_8$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน	4.28	0.72	มาก
2. สถานศึกษาจัดระบบบริหารและสารสนเทศให้เอื้อต่อ การพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน	4.31	0.68	มาก
3. สถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูล มีความสมบูรณ์เรียกใช้งานง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุง ให้เป็นปัจจุบันเสมอ	4.19	0.75	มาก
4. ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ การศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)	4.24	0.72	มาก
5. สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการ ดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษา โดยมีระบบการ ทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนา คุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA	4.29	0.71	มาก
6. สถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การศึกษา ซึ่งดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง	4.14	0.68	มาก

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและ  
มาตรฐานการศึกษา (ต่อ)

(n =40)

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (Y <sub>8</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. สถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก	4.38	0.69	มาก
8. สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และ สรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน	4.40	0.67	มาก
รวม	4.28	0.57	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (Y<sub>8</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.67) สถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.69) สถานศึกษาจัดระบบบริหารและสารสนเทศให้เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.68) สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษา โดยมีระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D. = 0.71) สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D. = 0.72) ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์) ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.72) สถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.75) และสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ซึ่งดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 - 0.75 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(n =40)

การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ( $Y_9$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น	4.04	0.75	มาก
2. สถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน	3.92	0.87	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ	3.92	0.78	มาก
4. สถานศึกษาพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน	3.94	0.80	มาก
รวม	3.96	0.71	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ( $Y_9$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษาพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้ง หาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.80) สถานศึกษาส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.78) สถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 – 0.87 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ  
กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(n =40)

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (Y <sub>10</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น	4.13	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น	4.23	0.71	มาก
3. สถานศึกษาให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในท้องถิ่น	4.13	0.69	มาก
4. สถานศึกษาจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบัน การศึกษาอื่น เป็นต้น	4.32	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (Y<sub>10</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้สถานศึกษาจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบัน การศึกษาอื่น เป็นต้น ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D. = 0.69) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.71) สถานศึกษาให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.69) สถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 – 0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 24 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล  
ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(n =40)

การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (Y <sub>11</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับ สิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา	4.18	0.75	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการเพิ่ม ความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา	4.11	0.77	มาก
3. สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน	4.12	0.73	มาก
4. สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง สถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น	4.15	0.70	มาก
5. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนความช่วยเหลือทางด้าน วิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็นให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น	4.13	0.71	มาก
6. สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	0.75	มาก
<b>รวม</b>	4.14	0.64	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $Y_{11}$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.70) สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.75) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็นให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.71) สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.73) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 - 0.77 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 25 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(n =40)

การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Y <sub>12</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา	4.16	0.78	มาก
2. ครูพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งมีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	4.14	0.70	มาก
3. ครูพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น รวมทั้ง จัดหาแหล่งสื่อที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	4.18	0.67	มาก
<b>รวม</b>	4.16	0.63	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Y<sub>12</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น รวมทั้งจัดหาแหล่งสื่อที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.67) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.78) และครูพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งมีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 0.78 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation - coefficient) ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 40)

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.544**	.508**	.473**	.499**	.444**	.601**	.569**	.568**	.462**	.429**	.511**	.481**	.609**
X <sub>2</sub>	.522**	.562**	.450**	.598**	.485**	.601**	.593**	.587**	.567**	.486**	.566**	.555**	.660**
X <sub>3</sub>	.552**	.546**	.528**	.555**	.489**	.683**	.628**	.611**	.489**	.470**	.593**	.598**	.675**
X <sub>4</sub>	.608**	.573**	.527**	.597**	.553**	.664**	.611**	.627**	.565**	.548**	.597**	.612**	.710**
X <sub>5</sub>	.666**	.560**	.584**	.589**	.514**	.660**	.649**	.641**	.554**	.585**	.605**	.544**	.715**
X <sub>6</sub>	.614**	.574**	.520**	.637**	.544**	.677**	.618**	.615**	.617**	.576**	.623**	.594**	.724**
X <sub>tot</sub>	.641**	.607**	.563**	.636**	.554**	.710**	.670**	.666**	.595**	.567**	.639**	.618**	.748**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Y<sub>tot</sub>) พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.748$ ) ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X<sub>tot</sub>) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรายด้าน (Y<sub>1</sub> - Y<sub>12</sub>) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.554 - 0.710 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คู่ที่มีความสัมพันธ์ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X<sub>tot</sub>) กับการนิเทศการศึกษา (y<sub>6</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.710$ ) การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X<sub>tot</sub>) กับการแนะแนว (y<sub>7</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.670$ ) การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X<sub>tot</sub>) กับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (y<sub>8</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.666$ )

หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารรายด้าน (X<sub>1</sub> - X<sub>6</sub>) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม (Y<sub>tot</sub>) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.609 - 0.724 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คู่ที่มีความสัมพันธ์ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การประเมินผลการตัดสินใจ (x<sub>6</sub>) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม (Y<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.724$ ) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก (x<sub>5</sub>) กับ

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.715$ ) การประเมินทางเลือก ( $x_4$ ) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.710$ )

เมื่อแยกพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารรายด้าน ( $X_1 - X_6$ ) กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรายด้าน ( $Y_1 - Y_{12}$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.429 – 0.683 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คู่ที่มีความสัมพันธ์ใน 5 อันดับแรก ได้แก่ การหาทางเลือก ( $x_3$ ) กับการนิเทศการศึกษา ( $y_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.683$ ) การประเมินผลการตัดสินใจ ( $x_6$ ) กับการนิเทศการศึกษา ( $y_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.677$ ) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $x_5$ ) กับการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ( $y_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.666$ ) การประเมินทางเลือก ( $x_4$ ) กับการนิเทศการศึกษา ( $y_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.664$ ) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $x_5$ ) กับการนิเทศการศึกษา ( $y_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.660$ ) ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์เป็นลำดับสุดท้าย คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $x_1$ ) กับการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $y_{10}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.429$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับ การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับ แบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 160 ฉบับ สำหรับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ กอร์ดอน (Gordon) และการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r<sub>xy</sub>) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก การวิเคราะห์สถานการณ์ การหาทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ การประเมินทางเลือก และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการ เทียบโอนผลการเรียน การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.748$ ) ในลักษณะคล้ายตามกัน เมื่อพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ( $Y_{tot}$ ) ในระดับระดับสูง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ดังนี้ การประเมินผลการตัดสินใจ ( $r_{xy} = 0.724$ ) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $r_{xy} = 0.715$ ) การประเมินทางเลือก ( $r_{xy} = 0.710$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับระดับปานกลาง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ดังนี้ การหาทางเลือก ( $r_{xy} = 0.675$ ) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $r_{xy} = 0.660$ ) การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $r_{xy} = 0.609$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้ายตามกัน ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์เป็นลำดับสุดท้าย คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ ( $x_1$ ) กับการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $y_{10}$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.429

#### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $X_{tot}$ ) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลต่างๆ ในการประกอบการพิจารณา มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ ทันต่อเวลา เป็นที่ยอมรับ และมีความเหมาะสมทางจริยธรรม อันเกิดจากที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ มีการหลอมรวมองค์ความรู้ การศึกษาวิเคราะห์หลักการ ทฤษฎีการบริหาร และการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากถึงร้อยละ 60.63 ประกอบกับผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.00 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจากรุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับเดือนเพ็ญ อุดทา ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขั้นตอนการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก ( $x_5$ ) มีค่ามัธยฐานเลขคณิตในระดับมาก เป็นลำดับแรก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่

มีความสามารถในการเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน และยอมรับต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น หลังจากการตัดสินใจของตนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชนงกรณ์ กุลทลบุตร ที่กล่าวว่า การตัดสินใจในโลกของความเป็นจริงจะไม่ใช่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แต่เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดบนความเป็นไปได้จริงและส่งผลดีในระยะยาวด้วย การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดนั้น สิ่งที่จะแสดงให้เห็นชัดเจนได้แก่การตอบคำถามว่าเหตุใดจึงเลือกทางเลือกดังกล่าว และเหตุใดจึงไม่เลือกทางเลือกที่เหลือ หากตอบคำถามดังกล่าวได้จะแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเหมาะสมของทางเลือกที่เลือกมา

ส่วนการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ ( $x_1$ ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตในระดับมาก เป็นอันดับสอง โดยผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบรายละเอียดข้อมูลเรื่องการเงิน, เวลา, พนักงาน และทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และกำหนดปัญหาแท้จริงเพื่อตัดสินใจได้ อีกทั้งระบุข้อจำกัดของสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้ เมื่อมีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโบวี ที่กล่าวว่า การกำหนดปัญหาเป็นการรู้จักปัญหาโดยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา และสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ ที่กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีหลากหลายรูปแบบ จึงต้องเริ่มจากการพิจารณาถึงปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าเป็นอย่างไร โดยการจะทราบปัญหาที่แท้จริง จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่างๆ ของปัญหา ความสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ ผู้ตัดสินใจจะต้องพยายามแยกแยะปัญหาและค้นหาให้ได้ว่า ปัญหาที่สำคัญและที่แท้จริงคืออะไร

สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ( $x_2$ ) แม้ว่าจะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถมองอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหาโดยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวให้น้อยลง มีการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดด้านคุณภาพ ด้านเวลา เป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนมีการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงประสิทธิผลและทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา แล้วจึงดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวให้น้อยลง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยเสี่ยงภายนอกและปัจจัยเสี่ยงภายใน กล่าวคือ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมไทยในหลายมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ความมั่นคง สิ่งแวดล้อม และการก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล สถานการณ์ดังกล่าว มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

กับทิศทางการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทาฮาวิฟาร์ด และคณะ (Taghavifard and others) ศึกษาเรื่องการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และความเสี่ยง กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารและเป็นสิ่งที่ยาก แบบจำลองการวิเคราะห์การตัดสินใจจะอยู่ระหว่างสองสภาวะการณที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ ด้านหนึ่งจะเป็นสภาวะการณที่แน่นอน และอีกด้านหนึ่งจะเป็นสภาวะการณที่ไม่แน่นอน ระหว่างสองด้านนี้จะเป็นปัญหาที่อยู่ภายใต้ความเสี่ยง ประเด็นสำคัญ คือ การระบุปัญหา ระดับความไม่แน่นอนมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการรับรู้ปัญหาเดียวกันนั้นของแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ความน่าจะเป็น (probability) เป็นเครื่องมือคาดคะเน เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อความน่าจะเป็น (probability) นำมาใช้กับสภาวะการณที่ไม่แน่นอน ด้านสภาวะการณที่แน่นอนจะมีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับ 1 และหากความน่าจะเป็นมีลักษณะ แบบราบ แสดงว่ามีความน่าจะเป็นเท่ากันทั้งสองด้าน การวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจใน ปัญหาที่ซับซ้อนแต่ละชั้น แสดงถึงกระบวนการวิเคราะห์การตัดสินใจทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจที่แตกต่างกัน ประเภทข้อมูลที่แตกต่าง ข้อมูล แต่ละระดับคุณภาพ มาเป็น องค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางเลือกและตัวเลือกในการตัดสินใจ รวมทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการตัดสินใจ สิ่งสำคัญ คือ ความพึงพอใจของผู้ตัดสินใจในการพิจารณา ทางเลือก เกณฑ์ชี้วัด และรูปแบบการเลือก พร้อมทั้ง เครื่องมือประเมินความเสี่ยง

2. ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ( $Y_{tot}$ ) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจ เนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาและท้องถิ่นโดยตรง และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา เป็นผลให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและตอบสนอง การพัฒนาในด้านประสิทธิภาพ ประกอบกับนโยบายทางการศึกษาในด้านการคัดสรรคนเก่งคนดี ให้เข้ามาเป็นครู มุ่งผลิตครูให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท มีครูครบตามเกณฑ์ มีครูประจำชั้นครบทุกห้อง และมีครูที่จบตรงวุฒิตามสาขาวิชาที่สอนและมี คุณภาพอย่างเข้มข้น ที่สอดคล้องกับบริบทการแก้ปัญหา นักเรียนแต่ละระดับและบริบทการจัด การศึกษา มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ และสมรรถนะตามมาตรฐาน วิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอนได้อย่างเต็มที่ และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาโท แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และมุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากเข้าร่วมอบรมตาม หน่วยงานต่างๆ ไปศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรต่างหน่วยงานแล้ว ยังแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ ทำให้ครูมีคุณภาพ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการ ขับเคลื่อนงานวิชาการและพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทินพันธ์ บุญธรรม

ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ในโรงเรียนที่ขาดแคลน ครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สรุปผลการวิจัยครั้งนี้ การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนที่ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา มาศเมฆ ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 พบว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ( $y_3$ ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ในระดับมากเป็นอันดับแรก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูย่อมเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ในมาตรฐานความรู้วิชาชีพทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งการวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นมาตรฐานความรู้หนึ่ง อันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้ เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียนรู้ และอนุมัติผลการเรียน จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และ จัดให้มีการ ช่อมเสริมกรณีที่มีนักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและ ประเมินผล จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการ อ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนี้ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานได้นำโปรแกรม students โปรแกรมงานทะเบียนวัดผล SGS และระบบจัดเก็บข้อมูล DMC ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมาใช้ในการจัดเก็บ และ ประมวลผลข้อมูล ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ กันต์ฤทัย นามมาลา, ัญญุธร ศรีวิเชียร และธนบดี นันทะ ศึกษาแนวทางการพัฒนาการ บริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาระบบการ เรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการแนะแนว( $y_7$ ) มีค่ามัชฌิม เลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสอง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากครูได้รับการบ่มเพาะความรู้ตาม มาตรฐานวิชาชีพครู และถือปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในวิชาชีพ ทำให้มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจศิษย์ และส่งเสริมการเรียนรู้ ทักษะนิสัยที่ ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ เป็นผลให้ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน ปฏิบัติงานตามระบบและโครงสร้างองค์กร แนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของสถานศึกษา เห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน พัฒนาความรู้เพิ่มเติมในเรื่อง จิตวิทยาและการแนะแนว และดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น ดูแล กำกับ



นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชน ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อที่จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียน และการดำรงชีวิตได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับสัรรางค์ ไชยสงคราม ที่ได้ศึกษาการบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4 ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ดิลก คำเพราะ ศึกษาสภาพ การบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สำหรับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ( $y_4$ ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ เนื่องจากครูเป็นวิชาชีพที่ต้องแสวงหาความรู้ พัฒนาทักษะกระบวนการคิด พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีทักษะความรู้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่เป็นพลวัต ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้ มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ฝึกให้ผู้เรียนทำได้ คิดเป็น ทำเป็น และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือสำคัญคือการศึกษา ซึ่งการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการ ทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการ ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้นักเรียนได้ฝึก การคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและ การเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย อีกทั้งรวบรวมและ เผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ อิทธิพล พันธุ์เพ็ง ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ครูเสนอมากที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิจัยด้านการเรียนการสอนน้อย และเสนอแนะว่า ครูควรได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในการทำวิจัยที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ และครูผู้สอนนำไปใช้ จริงให้มากขึ้น และสอดคล้องกับ นภาพร พลอยบ้านแพ้ว ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงาน

วิชาการของโรงเรียน ศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.748$ ) อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบด้าน นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตรงประเด็น มีการหาทางเลือกและพัฒนาทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อีกทั้งประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก แล้วตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด พร้อมทั้งประเมินผลก่อนการตัดสินใจครั้งสุดท้าย สอดคล้องกับคู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการที่มีเงื่อนไขว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก และจำเป็นต้องรวบรวม จัดระบบ และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารมีอำนาจอย่างอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนอย่างเต็มที่เช่นกัน จึงควรป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมายและการตัดสินใจของตนอันจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาซึ่งเป็นกิจการสาธารณะที่มีผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก โดยการบริหารและตัดสินใจด้วยความถูกต้องและก่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการมากที่สุด มีการใช้องค์คณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574 ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม รองรับความต้องการของตลาดงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วน และจะมีการประเมินติดตามการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษาของชาติ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ กล่าวคือ การตัดสินใจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ เมื่อผู้บริหารหลอมรวมประสบการณ์ ทักษะความรู้ ประกอบกับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจย่อมเกิดการตัดสินใจที่ดีเป็นผลให้การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีความชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความพึงพอใจและเป็นที่ยอมรับของครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เต็มสติปัญญา เต็มความสามารถ และสัมฤทธิ์ผลกับผู้เรียนในที่สุด หากผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจมากย่อมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก หากผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจน้อยย่อมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ

อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับ เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์ ได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้ายตามกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน ได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในส่งเสริมและพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ในด้านการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวให้น้อยลง และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันระดมความคิด พิจารณา และวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน อันจะเป็นการสร้างข้อมูลเชิงลึกและช่วยลดความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่างๆ ในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการประเมินผลหลังจากดำเนินการปฏิบัติ และพัฒนาแนวทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ควรจะมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในองค์กร อีกทั้งควรส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (DSS: Decision Support System) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. ด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษามากขึ้น อีกทั้งพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ก่อให้เกิดการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ควรจะสร้างความตระหนัก ส่งเสริม สนับสนุน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับสถานศึกษาในสังกัด ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรสนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนฐานของการวิจัย

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.748$ ) แสดงถึงความสัมพันธ์กันระดับสูง ในลักษณะคล้อยตามกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ทั้งด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ การหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก และการ ประเมินผลการตัดสินใจ ย่อมทำให้การบริหารงานวิชาการมีผลดี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควร จะทราบข้อมูลและข้อจำกัดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ มีการเชื่อมโยงข้อมูลและนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ แล้วดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อที่จะสามารถกำหนดปัญหาแท้จริงในการ ตัดสินใจได้ อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มากขึ้น สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ควรจะส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการระหว่างสถานศึกษาในสังกัด สถานศึกษาในสังกัด กับองค์กรอื่นและชุมชนท้องถิ่น และใน ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควร จะส่งเสริม สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต จึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
2. ควรศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงคุณภาพ
3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล ภูประเสริฐ. **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: เมธีทีปส์, 2545.
- กระทรวงศึกษาธิการ. “แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564).” ธันวาคม 2559.
- \_\_\_\_\_. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- กลุ่มงานบริหารวิชาการ 3 สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. **ปฏิรูปการศึกษาปฏิรูปประเทศไทย**. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560. เข้าถึงได้จาก [http://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_nrcinf/nrc2557-article06.pdf](http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrcinf/nrc2557-article06.pdf)
- กันต์ฤทัย นามมาลา, ธัญญธร ศรีวิเชียร และธนบดี นันทะ. “แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 10, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2559): 33-34.
- คุรุสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา. **มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255&tid=3&pid=6>
- จรรุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.
- เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2555.
- ชนงกรณ์ กุลทลบุตร. **หลักการจัดการ และองค์การและการจัดการ: แนวคิดการบริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- \_\_\_\_\_. **หลักการจัดการ องค์การและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- แซมเนล ซี. เซอโต. **การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)**. แปลโดย พิชนี นนทศักดิ์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น ดินโด โชน่า, 2549.
- ดิลก คำเพราะ. “สภาพการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กรณีศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ**, 2557.

- เดือนเพ็ญ อุดทา. “กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา.” วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย,  
2556.
- ถวิล คำอาจ. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว  
เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- ทินพันธ์ บุญธรรม. “การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ในโรงเรียน  
ที่ขาดแคลนครุคณิตศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
2543.
- ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง. **ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ**. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/twatchait/ss-38314050>
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **บทบาทหน้าที่ภารกิจของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.
- นภาพร พลอยบ้านแพ้ว. “ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน  
ศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์ บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, 2546.
- บรรยงค์ โตจินดา. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2548.
- บวร เทศารินทร์. **ผู้บริหารโรงเรียน 4.0 พลังขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์  
2560. เข้าถึงได้จาก <http://drborworn.com/article/detail.asp?id=20137>
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2543.
- \_\_\_\_\_. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2546.
- “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560 – 2564.” **ราชกิจจานุเบกษา**  
เล่ม 133, ตอนที่ 115 ก (30 ธันวาคม 2559): 1-215.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่  
74 ก (22 กรกฎาคม 2553): 1-28.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร,  
2540.
- เมธา สุวรรณสาร. **แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม  
2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.itgthailand.com>.

- ยุดา รักไทย และ ธนิกานต์ มาฆะศิริานนท์. **เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ธรรมกลการพิมพ์, 2549.
- โยธิน คັນสนยุท. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, 2525.
- รัชณี ชุมพรธาณ. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตเซกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย เขต 21.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2554.
- ราชกิจจานุเบกษา. “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553,” 22 กรกฎาคม 2553.
- รุจิร ภู่อาระ. **การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2545.
- แรม ชาราน และ โทมัส เอช ดาเวนพอร์ต. **Harvard Business Review On Making Smart Decisions**. แปลโดย วุฒินันท์ ชุมภู. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2556.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547.
- วุฒิชัย จำนง. **พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2540.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **องค์กรและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2545.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2549.
- สติเฟนส์ พี. ร็อบบิ้นส์ อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547.
- สมคิด บางโม. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2548.
- สมาน อัสวภูมิ. **การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. อุบลราชธานี: หจก.อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2553.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- \_\_\_\_\_. “ตัวแบบกระบวนการการติดต่อสื่อสาร.” เอกสารทางวิชาการหมายเลข 30 ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8. “รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559.” เมษายน 2559.
- \_\_\_\_\_. **นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ปีงบประมาณ พ.ศ.2558**. เข้าถึงเมื่อ 19 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก [http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=2](http://www.sesao8.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=2)
- \_\_\_\_\_. **ก่อนจะมาเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8**. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560. เข้าถึงได้จาก [http://www.sesao.go.th/sesao/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=3](http://www.sesao.go.th/sesao/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=3)



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.

. นโยบาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2560.

. เอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) องค์การมหาชนเฉพาะกิจ. การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์, 2553.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). ผลการประเมินคุณภาพภายนอก. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560. เข้าถึงได้จาก [http://aqa.onesqa.or.th/Summary\\_Report.aspx](http://aqa.onesqa.or.th/Summary_Report.aspx)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2560. เข้าถึงได้จาก [http://www.onec.go.th/onec\\_backoffice/uploaded/Outstand/2016-EdPlan60-74.pdf](http://www.onec.go.th/onec_backoffice/uploaded/Outstand/2016-EdPlan60-74.pdf)

สิริกร ทิตยวงษ์. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. “การตัดสินใจและการสื่อสาร.” เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 254832.

สุรางค์ ไชยสงคราม. “การบริหารงานแนะแนวของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2557.

อนุศักดิ์ สมิตสันต์. การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางเขน, 2540.

อังคณา มาศเมฆ. “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

อำนาจ ธีระวนิช. การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: บริษัท มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง จำกัด, 2550.

อิทธิพล พันธุ์เพ็ง. “การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.” วิทยานิพนธ์ปริญญา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมา  
จิราช, 2555.

อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส.  
แอนเจโล คินีก็ และ ไบรอัน เค วิลเลียมส์. **หลักการจัดการ**. แปลจาก Management: A  
Practical Introduction. แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549.

### ภาษาต่างประเทศ

- Argyris, Chris. “Interpersonal Barriers to Decision – Making.” **Harvard Business Review**, no.44, 1996.
- Best, John W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Blau, Peter M. and Richard W. Scott. **Formal Organization : A Comparative Approach**. San Francisco: Chandler, 1962.
- Breiter, Andreas and Daniel Light. “Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision – making in schools.” **Educational Technology & Society**, 2006.
- Bridge, Edwin M. “A Model for Shared Decision – Making in the School Principalship.” **Educational Administration Quarterly**, no.3 (1967).
- Cobelli, Formicola J. “Administrative decision-making styles in higher education.” **Dissertation Abstracts International**, 2006.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Dewey, John. **How We Think**. Boston: D.C. Heath, 1993.
- Drucker, Peter F. **The Effective Executive**. London: Pan Book, 1970.
- Easton, Allen. **Decision-Making : A short Course for Professional**. New York: John Wiley and Sons, 1967.
- Elbing, Alvar. **Behavioral Decision in Organizations**. Glenview, III: Scott, Foresman, 1970.
- Etzioni, Amitai. **Management**. Plano Texas: Business Publications, 1967.
- Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral Approach**. Boston: Allyn and Bacon, 1970.
- Fowler, Michael B. “The relationship between teacher’s perceived participation in educational decision-making and teachers morale in selected elementary

- schools in targeted southeastern states.” **Dissertation Abstracts International**, 2002.
- Gordon, Judith R. **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002.
- Gorton, Richard A. **School Administration and Supervision: Leadership Challenges and Opportunities**. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: W.C.Brown Co, 1983.
- Griffith, Daniel E. **Administrative Theory**. New York: Appleton-Century Croffs, 1959.
- Hinkle, Dennis E., William Wiersma and Stephen G. Jurs. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Hoagland, James L. “Principals and teachers perception of teacher participation in the decision-making process in public secondary schools with and without a collective bargaining contract.” **Dissertation Abstracts International**, 2005.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational Administration**. Singapore: McGraw Hill International Editions, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York: Random House, 1978.
- Kaufman, Roger A. “Systems Approaches to Education : Discussion and Attempted Integration.” James M. Liphan and James A. Hoed eds. in **The Principalship : Foundations and Function**. New York: Harper & Row, 1974.
- Koontz, Harold and Cyrill O’Donnell. **Principle of Management : An Analysis of Managerial Function**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Mcgraw-Hill Bock Co., 1968.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. “Determining Sample Size for Research Activities.” **Journal for Eucation and Psychological Management**, No. 3(November 1970): 608.
- Likert, Rensis. “A Technique for the Measurement of Attitudes.” **Archieves of Psychology** 140, 55 (1932): 1-55.
- Lindblom, Charles E. **Public Administration : Concepts and Cases**. Boston : Houghton Mifflin Company, 1980.
- Litchfield, Edward Harold. “Note on a General Theory of Administration.” **Administrative Science Quarterly** 1, 1 (June 1956): 5.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and practices**. 6<sup>th</sup> ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- March, J.G. **A Primer on Decision Making : How Decision Happen**. N.Y.: The Free Press, 1994.

- Miller, Julia Vick, Jennifer S. Mary, and Morris Heiberger. **The Academic Job Search Handbook**. 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2008.
- Miller, Van. **The Public Administration of American School System**. New York: The Macmillian Company, 1965.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisin-ghani, and Andre Theoret. "The Structure of "Unstructured" Decision Processws." **Administrative Science Quarterly**, (June 1976): 246-275.
- Mitchell, Terence R. **People in Organization : Understanding Their Behavior**. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- Moody, Paul. **Decision Making : Provan Methods for Better Decision**. Singapore: Mcgraw-Hill Book Company, 1995.
- Moorhead, Grego and Ricky Griffin. **Decision Making and Creativity**. London: Houston Mifflin Co; 1992.
- Mosheti, Paul A. "Teacher participation in school decision – making and Job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana." **Dissertation Abstracts International**, 2013.
- Newman and Warren. **The Process of Management**. Englewood Clifts, New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- Olcam, Dincer and Osman Titrek. "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction." **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, no. 197 (2015): 1936-1946.
- Reilly, C.A. O. "Variations in Decision Makers' Use of Information Source: The Impact of Quality and Accessibility of Information." **Academy of Management Journal** 25, 1982.
- Robert, Ralph M. and Manning H. Hanline. "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About what to decide." **Management Review** 6, 3 (June 1975): 25-32.
- Senol, Sezer. "School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process." **Inonu University Journal of the Faculty of Education** 17, 3 (2016): 121-137.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: Free Press, 1976.
- \_\_\_\_\_. **Administrative Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York: The Free Press, 1997.
- \_\_\_\_\_. **The New Science of Management Decision**. New York: Harper & Row, 1960.

- Taghavifard, Mohammad Taghi, Kaveh Khalili-Damghani and Reza Tavakkoli – Moghaddam. “Decision Making Under Uncertain and Risky Situations.” **the Society of Actuaries** (January 2009): 1.
- Tannenbaum, Robert and Fred Masserik. “Participation by Subordinates in the Managerial Decision – Making Process.” in **Organization Behavior : Management Approach**, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor (Massachusetts: Winthrop Publishers, 1979), 227-231.
- Tannenbaum, Robert and Waren H. Schmidt. “How to Choose a Leadership Pattern.” **Harvard Business Review**, (March-June, 1973), 5.
- Taylor, D.W. “Decision Making and Problem Solving.” **Handbook of Organizations**, no.(March 1965): 48-86.
- Trewatha, Robert L. and M. Gene NewPort. **Management : Function and Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1982.
- Viera, Carlos Antonio and Kevin Freer. “Barriers and Enablers to Data-Driven Decision Making by High School Counselors and Advisors.” **Performance Improvement** 54, 10 (November 2015): 30-40.
- Vroom, V.H. “Can Leaders Learn Lead?.” **Organizational Dynamics**, no.4 (1976): 19-20.
- Vroom, V.H. and A.G. Jago. “On the Validity of the Vroom-Yetton Model.” **Journal of Applied Psychology** 63 (1978): 152.
- Vroom, V.H. and P. W. Yetton. **Leaderships and Decision-Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ  
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 /13๕๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเมธีรัตน์ กมลพัฒนานันท์ รหัสนักศึกษา 56252327 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ  
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ชื่อ รongศาสตราจารย์ ดร. ชีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ  
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ชื่อ อาจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์  
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ชื่อ ดร.กนกพร พิริยวุฒิกรอุดม  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระศรีอารย์  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดพระศรีอารย์ อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ชื่อ ดร.ธนกฤต พราหมนนก  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ชื่อ ดร.ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์  
ตำแหน่ง ครูโรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี วิทยฐานะชำนาญการ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร



ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)								
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
7	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
16	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
19	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
20	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
21	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)								
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
26	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
27	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
28	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
30	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
31	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
32	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
33	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
34	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
35	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
36	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
37	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
38	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
39	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
40	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
42	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
43	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)								
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
45	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
46	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
47	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
48	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
49	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
50	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
51	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
52	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
53	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
54	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
55	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
56	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
57	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
58	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
59	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
60	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
61	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
62	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
63	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
64	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
65	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
66	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)								
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
67	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
68	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
69	-1	1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
70	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
71	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
72	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
73	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
74	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
75	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
76	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
77	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
78	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
79	1	1	1	1	0	4	0.8	สอดคล้อง
80	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
81	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
82	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
83	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
84	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
85	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
86	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง  $IOC = \frac{\sum R}{N}$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  คือ ผลรวมของความเห็นผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ  
และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร





ที่ ศธ 0520.203.2 /14.16

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขยทตสองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกำแพงแสนวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวณิรัตน์ กมลพัฒนานันท์ รหัสนักศึกษา 56252327 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่น  
ของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

## รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย  
ที่ตั้ง 6/8 หมู่ 5 ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
2. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา  
ที่ตั้ง 53 หมู่ 2 ตำบลไร่ขิง อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210
3. โรงเรียนมัธยมฐานการบินกำแพงแสน  
ที่ตั้ง หมู่ 7 ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73180
4. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา  
ที่ตั้ง 186 หมู่ 7 ตำบลทุ่งกระพังโหม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73140
5. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม  
ที่ตั้ง 237 หมู่ 5 ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
6. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม  
ที่ตั้ง 19 หมู่ 3 ตำบลสระกะเทียม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
7. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย  
ที่ตั้ง 117/2 ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
8. โรงเรียนราชินีบูรณะ  
ที่ตั้ง 9 ถนนหน้าพระ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000





สรุปผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	87

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	359.67	1949.542	.745	.987
a2	359.72	1949.213	.648	.987
a3	359.71	1953.663	.597	.987
a4	359.67	1949.086	.673	.987
a5	359.72	1943.268	.661	.987
a6	359.76	1950.605	.613	.987
a7	359.87	1944.470	.675	.987
a8	359.81	1940.077	.707	.987
a9	359.85	1937.751	.718	.987
a10	359.76	1944.145	.695	.987
a11	359.81	1942.818	.713	.987
a12	359.77	1938.538	.730	.987
a13	359.80	1939.955	.735	.987
a14	359.79	1941.461	.733	.987
a15	359.79	1940.725	.741	.987
a16	359.64	1936.306	.793	.987
a17	359.64	1939.151	.702	.987
a18	359.71	1936.695	.735	.987
a19	359.76	1933.207	.785	.987
a20	359.80	1936.476	.755	.987
a21	359.81	1939.348	.731	.987
b1	360.05	1943.857	.662	.987
b2	359.68	1952.317	.634	.987
b3	359.51	1957.429	.571	.987
b4	359.71	1951.553	.583	.987
b5	359.73	1950.538	.647	.987
b6	359.76	1952.327	.620	.987
b7	359.74	1947.380	.641	.987
b8	359.68	1955.384	.636	.987
b9	359.76	1953.466	.638	.987
b10	359.67	1950.095	.657	.987
b11	359.62	1954.162	.646	.987
b12	359.66	1954.351	.628	.987
b13	359.94	1953.936	.566	.987
b14	359.78	1949.305	.640	.987
b15	359.84	1950.121	.648	.987

b16	359.52	1954.300	.616	.987
b17	359.49	1962.358	.517	.987
b18	359.51	1959.185	.565	.987
b19	359.77	1952.642	.646	.987
b20	359.67	1952.689	.642	.987
b21	359.94	1939.747	.745	.987
b22	360.01	1948.948	.672	.987
b23	360.09	1938.109	.756	.987
b24	359.79	1944.675	.731	.987
b25	359.79	1947.852	.672	.987
b26	359.96	1947.768	.604	.987
b27	359.83	1950.335	.654	.987
b28	360.38	1943.048	.477	.987
b29	359.74	1946.376	.745	.987
b30	359.81	1939.228	.784	.987
b31	359.82	1938.464	.798	.987
b32	359.82	1938.750	.789	.987
b33	359.56	1953.654	.651	.987
b34	359.54	1949.252	.733	.987
b35	359.56	1950.994	.667	.987
b36	359.77	1950.222	.651	.987
b37	359.41	1954.273	.648	.987
b38	359.62	1940.898	.772	.987
b39	359.59	1943.161	.722	.987
b40	359.76	1945.883	.736	.987
b41	359.62	1946.668	.734	.987
b42	359.66	1951.377	.633	.987
b43	359.63	1951.412	.668	.987
b44	359.74	1946.177	.688	.987
b45	359.69	1950.788	.638	.987
b46	359.64	1948.259	.697	.987
b47	359.79	1948.085	.726	.987
b48	359.56	1944.780	.770	.987
b49	359.54	1951.579	.673	.987
b50	359.89	1943.588	.729	.987
b51	360.02	1942.910	.633	.987
b52	360.02	1944.419	.681	.987
b53	359.99	1943.310	.681	.987
b54	359.81	1951.189	.653	.987
b55	359.71	1950.287	.658	.987

b56	359.81	1948.168	.712	.987
b57	359.62	1954.479	.614	.987
b58	359.76	1946.055	.687	.987
b59	359.83	1939.676	.769	.987
b60	359.82	1941.752	.775	.987
b61	359.79	1946.800	.724	.987
b62	359.81	1946.475	.721	.987
b63	359.79	1945.100	.707	.987
b64	359.77	1941.706	.729	.987
b65	359.80	1951.067	.661	.987
b66	359.76	1949.662	.712	.987





ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานวิชาการ 1 คน และครู 2 คน คือ ครูผู้สอน 2 คน (ตอบคนละ 1 ฉบับ)

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 92 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร จำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 66 ข้อ

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันนี้แล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอของพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 091-1921346

ตอนที่ 1: สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	[ ] 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[ ] 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	[ ] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	[ ] 05

## ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่านมีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ      ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร      อยู่ในระดับมากที่สุด  
                           ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร      อยู่ในระดับมาก  
                           ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร      อยู่ในระดับปานกลาง  
                           ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร      อยู่ในระดับน้อย  
                           ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร      อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การวิเคราะห์สถานการณ์</b>							
1	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบรายละเอียดข้อมูลเรื่องการเงิน, เวลา, พนักงาน และทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ						[ ] 06
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และกำหนดปัญหาแท้จริงเพื่อตัดสินใจได้						[ ] 07
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุข้อจำกัดของสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ						[ ] 08
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจ						[ ] 09
5	เมื่อมีปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง						[ ] 10
<b>การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์</b>							
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และทำให้ผู้เกี่ยวข้องมองอย่างรอบด้านในการแก้ไขปัญหา						[ ] 11
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวให้น้อยลง						[ ] 12
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดด้านคุณภาพ ด้านเวลา เป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้						[ ] 13

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงประสิทธิผลและทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้						[ ] 14
<b>การหาทางเลือก</b>							
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ ที่จะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด						[ ] 15
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย โดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม						[ ] 16
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ						[ ] 17
<b>การประเมินทางเลือก</b>							
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี โดยมีการระบุความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก						[ ] 18
14	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาข้อแตกต่าง ทั้งด้านผลประโยชน์ ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด						[ ] 19
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อใช้ในการประเมินทางเลือก โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด						[ ] 20
<b>การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก</b>							
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้						[ ] 21
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน						[ ] 22
18	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจของตน						[ ] 23
<b>การประเมินผลการตัดสินใจ</b>							
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับแนวทางให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้						[ ] 24
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดอีกครั้ง ก่อนตัดสินใจ						[ ] 25

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						[ ] 26

### ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่าน มีการบริหารงานวิชาการในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา</b>							
1	สถานศึกษามีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม						[ ] 27
2	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข						[ ] 28
3	สถานศึกษามีการจัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ						[ ] 29
4	สถานศึกษามีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศผู้ปกครอง พิกุล และการศึกษาทางเลือก						[ ] 30
5	สถานศึกษามีการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก						[ ] 31
6	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรการวัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ						[ ] 32

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น					สำหรับผู้ วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	สถานศึกษาดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษา แล้วรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาทราบ						[ ] 33
<b>การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</b>							
8	ครูจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและ ความถนัดของนักเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล						[ ] 34
9	ครูฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา						[ ] 35
10	ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการ ปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง						[ ] 36
11	ครูจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม ที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา						[ ] 37
12	ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและ อำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และ มีความรอบรู้						[ ] 38
13	ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยครูและนักเรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ						[ ] 39
14	ครูสามารถจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคล ในชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ						[ ] 40
15	ครูสามารถออกแบบและพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และ เป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น						[ ] 41
<b>การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน</b>							
16	ครูสามารถจัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไป ตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา						[ ] 42
17	สถานศึกษามีระบบการวัดผล ประเมินผล เทียบโอน ประสบการณ์ ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน						[ ] 43
18	สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และ จัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีนักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน						[ ] 44

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19	ครูมีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล						[ ] 45
20	สถานศึกษามีการจัดระบบสารสนเทศด้านการวัดและประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน						[ ] 46
<b>การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา</b>							
21	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา						[ ] 47
22	ครูพัฒนานักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้นักเรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ						[ ] 48
23	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัย เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา						[ ] 49
<b>การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้</b>							
24	สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้						[ ] 50
25	สถานศึกษาจัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือสวนธรรมะ เป็นต้น						[ ] 51
26	สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ						[ ] 52

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
27	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						[ ] 53
28	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ						[ ] 54
<b>การนิเทศการศึกษา</b>							
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักแก่ครูให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล						[ ] 55
30	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของครูให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและตัวครูเอง						[ ] 56
31	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึง ต่อเนื่องเป็นระบบและใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร						[ ] 57
32	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา						[ ] 58
<b>การแนะแนว</b>							
33	ครูตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน						[ ] 59
34	ครูปฏิบัติงานตามระบบและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา						[ ] 60
35	ครูเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน						[ ] 61
36	ครูพัฒนาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน						[ ] 62
37	ครูทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น						[ ] 63
38	ผู้บริหารสถานศึกษาดูแล กำกับ นิเทศ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ						[ ] 64
39	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชน						[ ] 65



ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น					สำหรับผู้ วิจัย
		5	4	3	2	1	
40	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว						[ ] 66
41	สถานศึกษามีการเชื่อมโยงระบบการแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเข้าด้วยกัน						[ ] 67
<b>การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา</b>							
42	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน						[ ] 68
43	สถานศึกษาจัดระบบบริหารและสารสนเทศให้เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน						[ ] 69
44	สถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ						[ ] 70
45	ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)						[ ] 71
46	สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษา โดยมีระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA						[ ] 72
47	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ซึ่งดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง						[ ] 73
48	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก						[ ] 74
49	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และ สรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน						[ ] 75

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น					สำหรับผู้ วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ</b>							
50	สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น						[ ] 76
51	สถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน						[ ] 77
52	สถานศึกษาส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ						[ ] 78
53	สถานศึกษาพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน						[ ] 79
<b>การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น</b>							
54	สถานศึกษามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น						[ ] 80
55	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น						[ ] 81
56	สถานศึกษาให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในท้องถิ่น						[ ] 82
57	สถานศึกษาจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบัน การศึกษาอื่น เป็นต้น						[ ] 83
<b>การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</b>							
58	สถานศึกษาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา						[ ] 84

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
59	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ที่ร่วมจัดการศึกษา						[ ] 85
60	สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน						[ ] 86
61	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษา กับ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น						[ ] 87
62	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ ตามความเหมาะสมและจำเป็นให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น						[ ] 88
63	สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 89
<b>การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</b>							
64	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาของสถานศึกษา						[ ] 90
65	ครูพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งมีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา						[ ] 91
66	ครูพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น รวมทั้ง จัดหาแหล่งสื่อที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ						[ ] 92

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวมณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์
ที่อยู่	76/15 หมู่ 6 ตำบลเบิกไพร อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาประกาศนียบัตร บัณฑิตวิชาซีพครู มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2556	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554-2556	ครูผู้ช่วย โรงเรียนโพธารามพัฒนาเสนา อำเภوپोธาราม จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนโพธารามพัฒนาเสนา อำเภوپोธาราม จังหวัดราชบุรี

