



การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี



โดย
นางสาวจุฑามาศ ดีแป้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว



โดย
นางสาวจุฑามาศ ดีแป้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DECISION-MAKING OF ADMINISTRATOR AND SCHOOL EFFECTIVENESS
UNDER NONTHAURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

58252367 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การตัดสินใจของผู้บริหาร / ประสิทธิภาพของโรงเรียน

นางสาว จุฑามาศ ดีแป้น: การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว อารยที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว จำนวน 76 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามแนวคิดของ ฮอย มีสเกลล (Hoy and Miskel) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลย้อนกลับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ดังนี้ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพโดยทั่วไป การปฏิบัติงาน และอัตราการมาเรียนตามลำดับ
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน

58252367 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : DECISION-MAKING OF ADMINISTRATOR / SCHOOL EFFECTIVENESS

MISS JUTAMARD DEEPAN : DECISION-MAKING OF ADMINISTRATOR AND SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER NONTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The purposes of this research were to identify 1) the decision-making of Administrator under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2) the effectiveness of school under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office and 3) the relationship between the decision-making of administrator and the effectiveness school under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office. The sample were 76 primary schools under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office. The respondents from each school were the directors and teachers totally 152. The research instrument was a questionnaire about the decision-making of administrator based on Bovee concepts and the effectiveness school based on Hoy and Miskel concepts. The statistical used to analyze the data were frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (\bar{x}), standard deviation (S.D.) and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings of this research were as follows:

1. The decision-making of administrator under of the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office, as a whole was at high level. when consider as individual aspects were at a 5 high level, when raking by arithmetic mean from the highest to the lowest; they are identify the problem, make the decision, implement the decision and evaluate the results and provide feedback. And 2 individual aspects found at the moderate level. There are generate alternatives and evaluate alternatives.

2. The effectiveness school under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office as a whole and as individual, were at high level. When raking by arithmetic mean from the highest to the lowest; they are job satisfaction, achievement, overall quality, absenteeism and dropout rate

3. There was significantly relationship between the decision-making of administrator and the school effectiveness under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นทบู่รี” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระภา ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เกษมณี รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ ดร.รศพร ทองธรรมจินดา ดร.พรพรรณ อินทรประเสริฐ และดร.สาวิตรี จุ้ยทอง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดจนให้คำแนะนำ แก้ไข ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นทบู่รี เขต 1 และเขต 2

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับกำลังใจ ความช่วยเหลือ การดูแลและแรงผลักดันเป็นอย่างมากจากคุณพ่อคมกฤษ และคุณแม่ไฉย ดีแป้น ครอบครัว เพื่อนสนิท และเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษาและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเป็นอย่างยิ่งที่มีส่วนทำให้งานวิจัยเรื่องนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

จุฬามาศ ดีแป้น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
การตัดสินใจของผู้บริหาร.....	13
ความหมายของการตัดสินใจ.....	13
ประเภทของการตัดสินใจ.....	15
กระบวนการตัดสินใจ.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	21

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ	23
ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	26
ความหมายของประสิทธิผล	27
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร.....	28
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร	33
การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน.....	35
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
งานวิจัยในประเทศ.....	44
งานวิจัยต่างประเทศ.....	46
สรุป.....	47
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	48
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	48
ระเบียบวิธีการวิจัย	49
แผนแบบการวิจัย.....	49
ประชากร	49
กลุ่มตัวอย่าง.....	50
ผู้ให้ข้อมูล.....	50
ตัวแปรที่ศึกษา.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	54

สรุป.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นนทบุรี.....	59
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี.....	67
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี.....	73
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	76
สรุปผลการวิจัย.....	76
อภิปรายผลการวิจัย.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	83
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	83
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	83
รายการอ้างอิง.....	84
ภาคผนวก.....	88
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ เครื่องมือวิจัย.....	89
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่า IOC.....	92
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียน (ทดลอง เครื่องมือวิจัย).....	96
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	99
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียน (กลุ่ม ตัวอย่าง).....	104

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 108

ประวัติผู้เขียน 118



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	50
ตารางที่ 2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง	58
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี โดยภาพรวม (X_{tot}).....	60
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการกำหนดปัญหา.....	61
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการค้นหาทางเลือก	62
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการประเมินทางเลือก ...	63
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการตัดสินใจ	64
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการปฏิบัติตามการ ตัดสินใจ.....	65
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี การประเมินผลลัพธ์และให้ ข้อมูลป้อนกลับ	66
ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ในภาพรวม.....	67
ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านผลสัมฤทธิ์.....	68

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านความพึงพอใจในงาน..... 69

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านการปฏิบัติงาน 70

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านอัตราการมาเรียน..... 71

ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านคุณภาพโดยทั่วไป 72

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมและ
รายด้าน..... 74



บทที่ 1

บทนำ

ในยุคปัจจุบันจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนั้น ทำให้มนุษย์ต้องเผชิญและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลข่าวสาร ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ส่งผลต่อเนื่องมาถึงระบบการศึกษาที่ต้องมีการปรับปรุง พัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จนทำให้เกิดการผลักดันให้มีการปฏิรูปการศึกษา เมื่อการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงย่อมหมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาทั้งหมดทุกระดับชั้นไล่เรียงมาตั้งแต่ระดับกระทรวง ทบวง กรม และโรงเรียน จากสถานการณ์ดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจ การตัดสินใจกับผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ก็ต้องใช้การตัดสินใจ ซึ่งในการตัดสินใจแต่ละครั้งจะขึ้นอยู่กับการคิดวิเคราะห์ของผู้บริหารเอง หากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากก็ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หากผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยการตัดสินใจในแต่ละครั้งย่อมมีโอกาสที่จะตัดสินใจผิดพลาดได้สูงกว่า ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อการตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาดและไม่เกิดความเสียหายต่อองค์กร เพราะการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กร¹

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นในประเทศไทยขณะนี้เป็นสิ่งยืนยันว่า สังคมโดยทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ต้องการเห็นการศึกษามีศักยภาพ มีพลังเพียงพอในการทำหน้าที่ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพสมาชิกของสังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนถึงการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดสังคมอุดมปัญญา ทั้งนี้เพราะประเทศไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากสมรรถนะและศักยภาพในการแข่งขันของคนไทยด้อยกว่าอีกหลายประเทศ อีกทั้งสังคมไทยยังคงเผชิญกับปัญหาหลายประการ เช่น ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ความยากจน ความเสื่อมถอยทางศีลธรรม ปัญหายาเสพติด ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งระบบการศึกษาไทยยังมีข้อจำกัดและข้ออ่อนด้อยอยู่ทำให้ขาดพลังที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้พร้อมรับการ

¹ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน, 2551), 58-59.

เปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศหรือการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม บนฐานความรู้ทำให้การลงทุนเพื่อการศึกษาจึงไม่ได้ผลที่คุ้มค่า²

การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูปการบริหารและการจัดการ การปฏิรูปหลักสูตรการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อหวังผลว่าคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น โดยเฉพาะระดับโรงเรียนต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตร จัดกระบวนการเรียนการสอนที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ อย่างยั่งยืน ซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษานั้นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือผู้บริหารโรงเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารนั้นจะต้องมีการจัดองค์การได้อย่างถูกต้อง อาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร ภาวะของการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อมูล มีความสามารถในการ คิด การตัดสินใจและมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่³

การบริหารโรงเรียน เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ⁴ การบริหารการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น ปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียนคือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ซึ่งตรงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา 22 ว่าด้วยการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำหลัก ซึ่งมีภาระหน้าที่สำคัญคือเป็น

²วารกรณ์ สามโกเศศ และคณะ, รายงานข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับ **สภาวะคนไทย** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2553), ไม่ปรากฏเลขหน้า.

³เรื่องเดียวกัน

⁴สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา, 2555), 61.

ผู้นำทางการศึกษา มีความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน⁵

ประสิทธิผลของโรงเรียน เกิดจากโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางสังคม บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้เรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่าง ๆ เอกสาร สื่อวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีงบประมาณเพียงพอ และมีทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เห็นคุณค่าของการดำรงไว้ซึ่งทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ระบบของโรงเรียนจะมั่นคงก็ต่อเมื่อสร้างผลผลิตให้เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม วัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ กล่าวคือ ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของบุคคลและสังคม นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีหน้าที่และรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป โดยเป็นไปตามความต้องการของนักเรียนและชุมชน ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกคนในโรงเรียนนั้นมิใช่เรื่องง่าย เพราะต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในโรงเรียนและบุคคลภายนอกโรงเรียนด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความก้าวหน้าของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนด⁷

ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจ (decision-making) นอกจากนี้ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถเพื่อช่วยให้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องลดโอกาสความผิดพลาดให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม

⁵ เรื่องเดียวกัน, 98

⁶ เรื่องเดียวกัน, 104.

⁷ เรื่องเดียวกัน, 99.

ก็ตามปัจจุบันในการตัดสินใจได้มีการนำหลักการของความน่าจะเป็นและการพิจารณาเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต่างมีเหตุผลในการปฏิบัติของตนเองทำให้ต้องการเลือกผลลัพธ์ที่ดีที่สุด⁸

ปัญหาการวิจัย

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 95 โรงเรียน โดยดำเนินการเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาโดยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดระบบนิเทศ กำกับติดตาม ดูแลภารกิจหลักของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ด้วยการยกระดับให้มีมาตรฐานโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากข้อมูลการทดสอบระดับชาติของสำนักงานมาตรฐานการทดสอบ (O-NET) ปีการศึกษา 2562 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับพื้นที่การศึกษา เปรียบเทียบกับปีการศึกษา 2561 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าปีการศึกษาที่ผ่านมาในสามกลุ่มสาระ ยกเว้นกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 ต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา⁹ เช่นเดียวกับข้อมูลการประชุมคณะกรรมการติดตามประเมินผล และนิเทศการศึกษา ครั้งที่ 1/2562 โดยนายณพพร มากคงแก้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 เป็นประธานการประชุม เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2562 ณ ห้องประชุมศรีเมืองนนท์ 1 ได้เสนอแนะว่า ให้แต่ละโรงเรียนเร่งกวาดขันและติดตามในเรื่องต่อไปนี้ 1) คุณภาพของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) การบริการการเงินและงบประมาณของโรงเรียน 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมหาแนวทางในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน¹⁰ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหาร สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญคือ การคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ทักษะดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝนเทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

⁸ เรื่องเดียวกัน, 107.

⁹ รายงานการประชุมคณะกรรมการ ติดตาม ประเมินผลการศึกษาและนิเทศการศึกษา ครั้งที่ 1/2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1.

¹⁰ รายงานการประชุมคณะกรรมการ ติดตาม ประเมินผลการศึกษาและนิเทศการศึกษา ครั้งที่ 1/2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1.

และเหมาะสม เพื่อให้ห้องค์การสามารถปรับตัวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ จากการพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารพบว่า หน้าที่ทางการตัดสินใจเป็นบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทดังกล่าว และในบางครั้งก็พบว่า ผู้บริหารเองก็อาจมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ และย่อมต้องส่งผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วยเช่นกัน และนอกจากนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ ซึ่ง ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการพัฒนาตนเองของผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยจัก ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับงานต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะงานด้านการเงินเพราะเกี่ยวข้องกับระเบียบราชการและความรับผิดชอบทางกฎหมาย ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่านจะต้องไปศึกษาระเบียบต่าง ๆ ให้เข้าใจและปฏิบัติให้ถูกต้อง ต้องมี ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพราะอำนาจทางการบริหารงานอยู่ที่การตัดสินใจของท่าน และต้องมี ทักษะในการบริหาร ซึ่งทักษะหนึ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเฉียบขาด เพราะถ้า ตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งผิดพลาดไปแล้วย่อมส่งผลต่อโรงเรียน นักเรียน หรือถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับความสัมพันธ์ก็ย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ไม่ราบรื่นได้ เป็นต้น¹¹ เช่นเดียวกับข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ครูโรงเรียนวัดผาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ แสดงความคิดเห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้โรงเรียนบริหารงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะครูคือผู้บังคับบัญชา ที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือนโยบาย จากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการตัดสินใจสั่งการใดๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามมา คำนึงถึงความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชนก่อนตัดสินใจสั่งการใดๆ ลงไป¹²

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการ ตัดสินใจในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้านต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ การ บริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ฝ่าย ล้วนต้องเกิดการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี อันจะเป็น ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนเพื่อนำพาให้โรงเรียนประสบ ความสำเร็จและมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศชาติสืบไป

¹¹ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2562.

¹² ครู, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2562.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี

คำถามของการวิจัย

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) จะมีลักษณะเป็นการจัดการเชิงระบบ โดยพื้นฐานขององค์การทางการศึกษามี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ และ ข้อมูลต่างๆ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ การดำเนินการภายในขององค์กรและระบบของการจัดการดำเนินงาน 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และผลของการจัดการศึกษา 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยนำออกหรือกระบวนการขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานในรอบต่อไป ข้อมูลเสนออาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรรวมถึงพลังของสังคม การเมือง การปกครองและ เศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร¹¹

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดต่าง ๆ ไว้มากมาย ได้แก่ ฮอยและมิเกล (Hoy and Mikel) เสนอว่าการตัดสินใจคือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมิได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็เพียงการตัดสินใจที่ดี และหากเป็นการนำไปปฏิบัติแล้วจึงถือว่าเป็นการตัดสินใจ¹³ ดร็กเกอร์ (Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหา 2) การให้คำนิยามปัญหา 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง 4) การตัดสินใจ 5) การลงมือปฏิบัติ 6) ข้อมูล¹⁴ คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาทางเลือก 3) การคัดเลือก

¹³Wayne K Hoy and Cecil G.Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1991), 300.

¹⁴Peter F.Drucker, **Management Challenges for the 21st century** (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.

ทางเลือก 4) ปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง¹⁵ เชลแลน (Cheland) เสนอว่าการตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาด ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล 2) คาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทางโดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน 5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น¹⁶ โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)¹⁷

สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนได้มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายแนวทาง เช่น พาร์สัน (Parsons) ได้นำเสนอประสิทธิผลขององค์การ 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) 2) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency)¹⁸ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่าเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจึงควรวัดจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การปฏิบัติงาน (absenteeism) 4) อัตราการมาเรียน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality)¹⁹ และนอกจากนี้ยูค (Yukl) ได้กล่าวว่าไว้ว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources

¹⁵ Roger A. Kaufman, **Are Government Organizations Immortal** (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1976), 173.

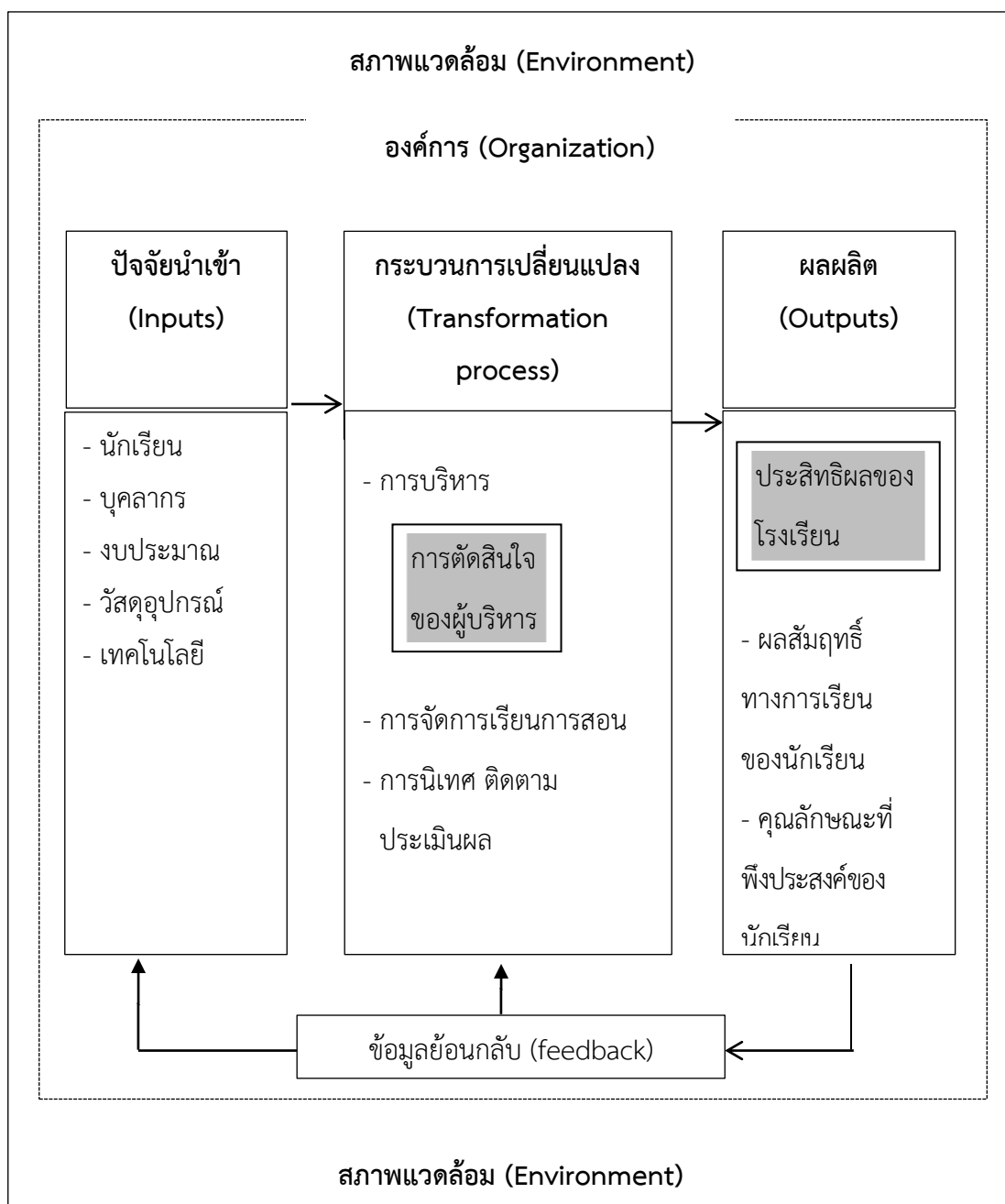
¹⁶ David I. Cheland, **System Analysis and Project Management** (New York: McGraw-Hill, 1988), 173.

¹⁷ Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

¹⁸ Talcott Parsons, **Complex Organization : A Sociological Reader**, cited by Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1991), 382.

¹⁹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

and relations) 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation)²⁰ ดัง
แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

²⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational administration: Concepts and practices**, 6th ed., (Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning, 2012), 21-22.

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

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยเป็นการศึกษาตัวแปร 2 ตัว คือ 1) แปรต้น คือ การตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)²¹ และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การปฏิบัติงาน (absenteeism) 4) อัตราการมาเรียน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality)²² ดังแผนภูมิที่ 2

²¹Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

²²Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

การตัดสินใจของผู้บริหาร (x_{tot})	ประสิทธิผลของโรงเรียน (y_{tot})
1) การกำหนดปัญหา (x_1)	1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) (y_1)
2) การค้นหาทางเลือก (x_2)	2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) (y_2)
3) การประเมินทางเลือก (x_3)	3) การปฏิบัติงาน (absenteeism) (y_3)
4) การตัดสินใจ (x_4)	4) อัตราการมาเรียน (dropout rate) (y_4)
5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (x_5)	5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) (y_5)
6) การประเมินผลลัพธ์และให้ ข้อมูลป้อนกลับ (x_6)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งผู้วิจัย ใช้แนวคิดทฤษฎีของฮอยและ มิสเกล

(Hoy and Miskel) ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การขาดงาน (absenteeism) 4) อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า การปฏิบัติงาน แทน การขาดงาน และอัตราการมาเรียน แทน อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ได้ดังนี้

การตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนอาศัยความรู้ทักษะประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการพิจารณาวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดและเลือกสรรทางเลือกใดทางหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังไว้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลที่เกิดจากความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) การปฏิบัติงาน 4) อัตราการมาเรียน และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัย – มัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวเขต 1 และเขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 95 โรงเรียน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากที่ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาไปแล้วในบทที่ 1 ในบทนี้จะกล่าวถึง วรรณกรรม แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ดังนี้ 1) การตัดสินใจของผู้บริหาร 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 5) สรุปดังต่อไปนี้

การตัดสินใจของผู้บริหาร

การตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำและผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นภารกิจสำคัญยิ่งที่ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับจะต้องกระทำอยู่เสมอ การตัดสินใจนั้นจึงเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานในทุก ๆ เรื่อง ประสิทธิภาพของงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากหากการตัดสินใจผิดพลาดก็จะเกิดผลเสียหายให้แก่องค์กรได้ ดังนั้นจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการตัดสินใจเพื่อการบริหาร

ความหมายของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจต้องมีเหตุและการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบายโดยได้กล่าวถึงกระบวนการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้และขั้นสุดท้ายก็คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ และได้ให้ความคิดเห็นต่อไปว่า “การตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร”²³

คุนซ์ และโอ ดอนเนล (Koontz and O'Donnell) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่าเป็นการเลือกทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นหลักสำคัญของการวางแผน นักบริหารเห็นว่าเป็น

²³Hertbert A Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), 1.

งานที่ต้องทำเป็นประจำ เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไรและบางครั้งก็ต้องคิดว่าทำอย่างไร²⁴

บรอส (Bross) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าเป็นการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลายทางๆ ทางที่เป็นไปได้ การตัดสินใจครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นตัดสินใจจนกระทั่งการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ²⁵

อีสตัน (Easton) ได้แยกความหมายของการตัดสินใจเป็น 2 ความหมายในขอบข่ายที่กว้าง การตัดสินใจจะกล่าวถึง กระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงและจะจบสิ้นเมื่อได้รับการอนุมัติและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานการตัดสินใจ ในความหมายที่แคบจะหมายถึง การเลือกทางเลือกเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการตัดสินใจการเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจได้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์แล้ว²⁶

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์และคัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น²⁷

มานน์ (Mann) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็น การตัดสินใจที่เป็นการตอบสนองสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้²⁸

โบวี (Bovee) เสนอว่าการตัดสินใจคือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การ

²⁴Harold Koontz and Cyrill O' Donnell, **Principle of Management : An Analysis of Managerial Function**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1968), 152.

²⁵Irwin D. Bross, **Design for Decision** (New York: John Wiley and Sons, 1967), 4.

²⁶Allen Easton, **Decision-Making: A Short Course for Professionals** (New York: John Wiley and Sons, 1967), 4.

²⁷Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge: Harvard University Press, 1979), 158.

²⁸Die Mann, **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control** (New York: Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

ตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงการตัดสินใจที่ดี และหากเป็นการนำไปปฏิบัติแล้วจึงถือว่าเป็นการตัดสินใจ²⁹

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มได้อาศัยความรู้ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการพิจารณาวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุดและเลือกสรรทางเลือกใดทางหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังไว้

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้างานจะมีความแตกต่างกันในลักษณะของปัญหาและสถานการณ์รอบข้าง ซึ่งจะทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยเราสามารถแบ่งประเภทการตัดสินใจตามโครงสร้างของปัญหา (problems structure) ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (structured problems) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอาจเรียกว่าการตัดสินใจแบบมีแบบแผน (programmed decisions) ซึ่งมักเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับต้นและหัวหน้างาน 2) ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured problems) เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้มักเกี่ยวกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ โดยอาจจะเรียกว่า การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน (non programmed decisions) ซึ่งมักจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง 3) ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (semistructured problems) เป็นการตัดสินใจที่มีอยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง โดยเป็นปัญหาแบบผสมที่เราสามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา มาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจนั้นต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาอีกส่วนหนึ่งซึ่งมักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง³⁰

²⁹ Courtland L. Bovee, Management (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-59.

³⁰ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 146-147.

ไซมอน (Simon) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำ มีการวางแผนการตัดสินใจไว้แล้วเป็นขั้นเป็นตอนและแบบที่ 2) เป็นการตัดสินใจที่เราไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (non programmed decision) เป็นการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ไม่มีกระบวนการปฏิบัติการ ไม่มีการจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะมากกว่าที่จะเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นประจำ³¹

โรสและคณะ (Rose and others) ได้อธิบายเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจในลักษณะลักษณะส่วนบุคคลแต่ละคนว่าลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคนนั้นจะมีอิทธิพลกับกระบวนการตัดสินใจในหลายๆ สถานการณ์สามารถที่จะเข้าใจรูปแบบการตัดสินใจของแต่ละคน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ 1) เป็นแบบจำลองแบบการวิเคราะห์ (analytic) 2) แบบแนวความคิด (conceptual) 3) แบบสั่งการ (directive) และ 4) แบบพฤติกรรม (behavioral)³²

ฟาโยล (Fayol) ได้จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่จะต้องตัดสินใจกับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงกับการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง หรือต่ำกว่า³³

ไวริชและคูซ (Wehrich and Kootz) ได้เสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลว่าสามารถจำแนกการตัดสินใจได้อีก 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่มีการเตรียมกันมาก่อนล่วงหน้ามักเป็นการตัดสินใจที่ส่วนหนึ่งเป็นการตัดสินใจของตนเองตัดสินใจไปตามนิสัยวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็น กฎระเบียบหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่เข้าใจจำเจบ่อย ๆ จนกระทั่งเราสามารถคาดเดาได้ถึงความสำเร็จกล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำวัน หรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ทำการตัดสินใจสามารถกำหนดวิธีและคาดหมายผลของการตัดสินใจได้ 2) การตัดสินใจที่ไม่มีการเตรียมไว้ล่วงหน้ามักเป็นการตัดสินใจที่ไม่ปรากฏขึ้นบ่อยนัก ชั่วครั้งชั่วคราวเป็นการทดสอบความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรงว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจเรื่อง

³¹ Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), 5-6.

³² วิเชียร วิทยอุดม, *พฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2551), 282.

³³ Henri Fayol, "General and Industrial Management", *Students Guide to Principles of Management* (London : The Zeus Press, 1952), 126.

ไม่ได้มีการเตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างไร กล่าวคือการตัดสินใจที่ไม่นำผลจากอดีตหรือในครั้งก่อนมาพิจารณาในการตัดสินใจแต่ขึ้นอยู่กับดุลพินิจความรู้ความสามารถของผู้บริหาร³⁴

อย่างไรก็ตามยังมีนักทฤษฎีอื่นที่สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนอื่นได้มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจอีกหลายอย่างจากการศึกษาเหล่านี้พอสรุปได้ว่า บุคลากรส่วนมากมิได้ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วม ในการการตัดสินใจทุก ๆ เรื่อง กล่าวคือ การที่บุคลากรจะเข้าร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับบทบาทขอบเขตและเงื่อนไขที่จำเป็นตามสถานการณ์ต่าง ๆ การที่บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับว่ามีประโยชน์ต่อขวัญ ความพึงพอใจ และความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารงาน และต่อตัวผู้บริหารด้วย จากแนวคิดที่กล่าวไปทั้งหมดนี้จะเห็นว่า ถึงแม้จะมีการจำแนกการตัดสินใจออกไปกว้างขวางเพียงใดก็ตาม ยังพอสรุปได้ว่า รูปแบบของการตัดสินใจนั้นอาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยผู้บริหารในระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ 2) แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคลากรเพียงคนเดียวและการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล 3) แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ อาจแบ่งเป็นย่อย ๆ ได้ดังนี้ คือ แบบประนีประนอม (กรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น) แบบการอุทธรณ์ร้องขอ (เมื่อมีการเสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน) แบบริเริ่ม (เมื่อต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงาน) แบบฉับพลันทันที (เมื่อพบปัญหาเฉพาะหรืองานประจำ) 4) แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ³⁵

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นทางเลือกเอาทางเลือกเพียงทางเดียวจากที่มีอยู่ทั้งหมด กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนที่ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำเพื่อให้ได้เลือกนั้นมา กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อทำการตัดสินใจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ถ้าหากเราใช้กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนความน่าจะเป็น การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่มีระบบและมีระเบียบแบบแผนมีความเหมาะสมมากกว่ากระบวนการที่ไม่มีระบบและไม่มีระเบียบแบบแผน หากเราพิจารณาการตัดสินใจในการวางแผนหรือแก้ไขปัญหาแล้วจะเห็นว่า การตัดสินใจนั้นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ต้องมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จากหลัก

³⁴ Heinz Wehrich and Harold Kootz, **Management : A Global Perspective** (New York : McGraw-Hill, 1993), 206.

³⁵ Rensis R. Likert, **New Patterns of Management** (Tokyo : McGraw-Hill, 1961), 216-217.

ดังกล่าว นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าและพยายามจำแนกขั้นตอนออกเป็นขั้นตอนย่อยซึ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องการความละเอียดอ่อน ความมีเหตุผล และความถูกต้องเหมาะสมโดยผู้ตัดสินใจจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งทางด้านความรู้และประสบการณ์ หลักการเหตุผลและทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ขั้นตอนกระบวนการและการตัดสินใจมีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจไม่น้อยรวมไปถึงการจัดระเบียบและการรวมกันของสิ่งต่างๆ หรือส่วนต่างๆ เข้าเป็นสิ่งเดียวกัน เรียกว่าระบบ โดยระบบจะมีลักษณะหลายประการกล่าวคือ จะมีรูปลักษณะโครงสร้างที่มีระบบย่อยเป็นส่วนทำหน้าที่บางอย่างแต่ละระบบต้องอาศัยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นส่วนประกอบ ดังนั้นนักวิชาการจำนวนมากจึงพยายามที่จะศึกษาและหาวิธีแก้ปัญหาและให้ได้ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins) ได้อธิบายถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ 3) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ และ 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด³⁶

ลินบลอม (Lindblom) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมายและการวิเคราะห์การกระทำ 2) ผู้ตัดสินใจพิจารณาหาหนทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา 3) วิเคราะห์ผลกระทบ 4) ปรับแก้ขอบเขตของปัญหาเป็นระยะๆ 5) ตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ปัญหา³⁷

มิทเชล (Mitchell) ได้กล่าวถึงการบริหารการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ระบุปัญหา 3) การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร 4) การระบุทางเลือกในการแก้ไข 5) การตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และสุดท้าย 6) นำทางเลือกไปปฏิบัติทำให้บรรลุ³⁸

³⁶ Stephen P. Robbins, **Management** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill, 1994), 165.

³⁷ Charles E. Lindblom, **Public Administration** (Boston : Houghton Mifflin Company, 1980), 227.

³⁸ Terence R. Mitchell, **People in Organization : Understanding Their Behavior** (New York : McGraw-Hill, 1978), 142.

ฟลิปโป (Flippo) ได้นำเสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและวิเคราะห์ 2) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางทางเลือกไปปฏิบัติ³⁹

เชลแลน (Cheland) เสนอการตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาด ต้องประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจยังมีข้อมูลมากขึ้นเท่าไรยิ่งดี 2) คาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้น ๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทางโดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน 5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น⁴⁰

ดรักเกอร์ (Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน 1) การแบ่งประเภทปัญหาเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วถึงอย่างแท้จริง 2) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มคนบางคน 3) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 4) สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ สถานการณ์ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง แท้จริงแล้วล้วนแต่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือต้องการกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับการดำเนินงานโดยหลักสูตรถูกพัฒนาขึ้นแล้ว สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็จะสามารถได้รับการแก้ไขอย่างง่ายดาย ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษก็คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นกรณี ๆ ไป โดยผู้บริหารมาสามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใดๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้ 2) การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุ

³⁹ Edwin B. Flippo, *Management : A Behavioral Approach* (Boston : allyn and Bacon, 1970), 48.

⁴⁰ David I. Cheland, *System Analysis and Project Management* (New York : McGraw-Hill, 1988), 173.

ของปัญหาและอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายต่ำสุดที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น และอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างความพึงพอใจให้สำเร็จซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข (boundary condition)” โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ 4) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง ถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าวเช่นกัน 6) ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่างๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน และเป็นระดับขั้นตอนซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถคาดหวัง ได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ยกเว้นผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความเป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้⁴¹

โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ 4) การตัดสินใจ (make the decision) หมายถึง การ

⁴¹ Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st century* (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.

เลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกเลือกที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน⁴²

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ มักจะเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารระดับกลางอาจจะไม่เผชิญกับการตัดสินใจดังกล่าวนี้ก็ตาม แต่การตัดสินใจของเขาไม่ได้มีความยุ่งยากน้อยลงเลย ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ ปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ และบางปัญหาอาจจะไม่สำคัญ ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ

ลิชฟิลด์ (Litchfield) ให้นิยามไว้ว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ทั้งหลายต่าง ๆ (cycles of events) นับตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนในการแก้ปัญหาและการประเมินผลเมื่อมีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง แล้วมักจะมีปัญหาอีกอย่างหนึ่งติดตามมา⁴³

ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีนี้เป็นการเสนอเพื่อแก้จุดบกพร่องของทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างไปจากทางเลือกเดิมๆ มากยิ่งขึ้นเท่าใดการคาดคะเนที่จะตามมาก็ยิ่งยากขึ้นเท่านั้น ลินบลอม (Lindblom) ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพื่อ

⁴² Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

⁴³ Edward H. Litchfield, "Notes" on a General Theory of Administration," **Administrative Science Quarterly** 1, (June, 1956), 5.

เลือกทางใหม่ ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ เขาชี้ให้เห็นว่าสภาพที่เป็นจริงแล้ว การตัดสินใจในการบริหารนั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ประการแรกในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อยๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การก้าวกระโดด 2) ประการที่ 2 ตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ทั้งนี้ เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นมาทุกแง่ทุกมุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลที่กระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างถ่องแท้ 3) การตัดสินใจในรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับการทำการเปรียบเทียบไปมาระหว่างทางเลือกต่างๆ (successive comparisons) โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น 4) ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจ (suffices) ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ ผู้ตัดสินใจที่ดีจะพอใจเพียงแค่วางเลือกออกมา 5) ประการสุดท้าย ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคมได้มีโอกาสแข่งขัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเหนือผู้อื่น ดังนั้นการประนีประนอมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจในลักษณะนี้ สำหรับทฤษฎีนี้พอจะสรุปได้ดังนี้คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์การกระทำ หรือภารกิจต่างๆ จะกระทำไปพร้อมๆ กันหรือควบคู่กันไป 2) ผู้ตัดสินใจพิจารณาหนทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาเพียงบางทางเลือกเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวจะแตกต่างไปจากเดิมบ้างเล็กน้อยเท่านั้น (marginally) 3) ในแต่ละทางเลือกก็จะวิเคราะห์ผลกระทบ โดยจำกัดเฉพาะทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญ 4) มีการปรับขอบเขตของปัญหาเป็นระยะๆ เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย (ends) กับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (means) ได้มากมายหลายทางเป็นผลให้สามารถดำเนินการกับปัญหาได้ดีขึ้น 5) เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคตอันยาวนาน⁴⁴

ทฤษฎีการตัดสินใจมุ่งผลการตัดสินใจโดยทำให้เกิดความพึงพอใจ

ไซมอน (Simon) เสนอให้เห็นว่ามนุษย์มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ไซมอน (Simon) ได้สมมติฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนนี้เกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับทางเลือกที่พอเป็นไปได้ 3) ผู้ตัดสินใจมีความสามารถหรือไม่เต็มใจที่จะคาดการณ์ผลที่เกิดต่อเนื่องของแต่ละทางเลือกที่มีอยู่ จากสมมติฐานทั้ง 3 ดังกล่าว ไซมอน (Simon) จึงเสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลัก “ยึดความมีเหตุผลในขอบเขตจำกัด” (bounded rationality) ใช้ในการตัดสินใจในชีวิตประจำวันหรือการปฏิบัติงานประจำวัน เหตุผลที่มนุษย์ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์มีขอบเขตที่จำกัดในแง่ของค่านิยม

⁴⁴Charles E. Lindblom, *Public Administration: Concepts and Cases* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.

(values) เขาจะเป็นผู้แก้ปัญหาที่ทำการแก้ปัญหาเป็นเรื่อยๆ ไปยิ่งกว่านั้นเขานำเอาข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นบางส่วนเท่านั้น⁴⁵

ทฤษฎีการตัดสินใจทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวเป็นทฤษฎีที่เมื่อพิจารณาร่วมกันจะพบว่า แต่ละทฤษฎีจะเหมาะกับสภาวะของปัญหาเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังนั้นผู้ตัดสินใจต้องเป็นผู้ที่ต้องเลือกใช้ทฤษฎีการตัดสินใจและละแบบตามความเหมาะสม

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

ในวงการบริหารถ้าพิจารณาแล้วจะมีระดับของการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ระดับสูง (higher level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเล็กหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจได้แก่เจ้าของ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหารในด้านการศึกษา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (middle level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญาและวัตถุประสงค์ จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติมีการกำหนดนโยบายปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีการทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่ายในด้านการศึกษาก็ได้แก่ เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งมีสายงานทั้ง line และ staff

3. ระดับล่างสุด (low level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัตินั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีการทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงาน คนงานทางการศึกษา ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ พนักงาน คนงาน ภารโรง การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะ

⁴⁵ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1975), 56-57.

ไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมา การดำเนินงานจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อการตัดสินใจทั้งสามระดับนี้มีความสัมพันธ์กัน และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ⁴⁶

นอกจากนี้ในการดำเนินงานใด ๆ ภายในองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับการบริหาร ซึ่งผู้บริหารทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน จะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้จัดการระดับต้นจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติตนเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้บริหารในระดับนี้ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารในระดับกลาง มีการตัดสินใจเชิงยุทธวิธีจะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้น ดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมงาน ต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารระดับสูง มีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์จะมีหน้าที่กำหนดแผนและนโยบายระยะยาวขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรในอนาคต

วรัญญา ตันบุรินทร์ ได้กล่าวถึงผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์กรไว้ดังนี้ 1) หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ หรือระดับกลยุทธ์ ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหารงานในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (co-ordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารในทุกระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลาย ๆ อย่างแตกต่างกันไปตามระดับการบริหารจึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน 2) ระดับของการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรในระดับต่าง ๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ แต่จะแตกต่างกันเพียงในเรื่องของลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหาร จึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่างๆ ของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว ต่อองค์กรส่วนใหญ่ทั้งองค์กร ซึ่งในการตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันภายในองค์กร 3) คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ การตัดสินใจใน

⁴⁶ ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา** (ชลบุรี : มนตรี จำกัด, 2553), 170-171.

ลักษณะที่หลากหลายซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกันผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขันและเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องทำการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายๆทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาคือปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์กรโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง⁴⁷

โดยสรุปผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจโดยจะต้องเป็นผู้ที่สายตากว้างไกล มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ ต้องเป็นคนช่างคิด มีจินตนาการ ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเป็นจริง ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างในองค์กร และต้องกล้าตัดสินใจ และสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของชองโบวี (Bovee) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)⁴⁸ มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

⁴⁷ วรรณญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์กร” ในเอกสารการสอนชุดวิชา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่1-8 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555), 5-6.

⁴⁸ Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลในเชิงการบริหารการศึกษาซึ่งส่วนใหญ่ คำว่า ประสิทธิผลขององค์กรหรือประสิทธิผลของโรงเรียน (organizational effectiveness or organizational effectiveness of schools) ซึ่งโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งดังนั้นในที่นี้จึงกล่าวถึง “ประสิทธิผลของโรงเรียน (school effectiveness)” ในความหมายเดียวกับประสิทธิผลขององค์กร

เมื่อกล่าวถึง “ประสิทธิผล” (effectiveness) แล้วมักจะมีการกล่าวถึง คำว่า “ประสิทธิภาพ” (efficiency) ควบคู่กันไปด้วยเสมอ ดังนั้น เพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้นจึงได้มีผู้เปรียบเทียบให้เห็นความสัมพันธ์ของทั้งสองคำนี้ โดย สถาพร ปิ่นเจริญ กล่าวว่ ในความเป็นจริงแล้วว่ “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” สองคำนี้มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ความหมายและในแง่ของการนำไปใช้ ในขณะที่เดียวกันก็อาจไม่แตกต่างกันมากนักหากมองในเชิงการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งสองคำต่างก็มุ่งไปสู่ความสำเร็จทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน เป็นการสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กร ดังนั้น แม้สองคำนี้จะแตกต่างกันแต่ก็จำเป็นต้องอยู่ควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ คำว่าประสิทธิภาพมุ่งเน้นชี้วัดผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรงเท่านั้น แต่งานบางอย่างไม่สามารถวัดประสิทธิภาพได้โดยตรง ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่ได้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวมีอยู่มากมาย เช่น การมีประสิทธิภาพ การมีกำไร การที่พนักงานทำงานตรงเวลา ฯลฯ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพจึงเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล⁴⁹ เช่นเดียวกับ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสารที่ได้เปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนว่ประสิทธิผล หมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ส่วนประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิดความสำเร็จ การที่จะกล่าวว่องค์กรมีประสิทธิผลโดยคำนี้ถึงแต่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาไปถึงว่ผลสำเร็จของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เพราะบางครั้งพบว่องค์กรประสบความสำเร็จหรือมีผลงานชัดเจน แต่ปรากฏว่ผลสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในด้านเงินลงทุน ระยะเวลา และบุคลากร มากเกินความจำเป็น ดังนั้น การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิภาพควบคู่กันไปด้วย⁵⁰

⁴⁹ สถาพร ปิ่นเจริญ, “ความแตกต่างที่ไม่แตกต่างของคำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล,”วารสาร มจร.

วิชาการ 5,10 (2555) : 57.

⁵⁰ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11.** (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554), 160.

ในปัจจุบันและอนาคตที่สังคมมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจำเป็นต้องมีการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ เพราะ 1) มีการแข่งขันใน ระดับประเทศที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวและส่งผลให้ทุกองค์กรในประเทศ รวมถึงระบบราชการ ทั้งหลายก็ต้องมีการปรับตัว 2) ทรัพยากรภายนอกมีจำกัด ต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกองค์กร รวมถึงระบบการศึกษาที่เป็นของรัฐบาล ก็ต้องมีการปรับตัว เพราะงบประมาณจากส่วนกลางมีจำกัด หากต้องการก็จะต้องหาทางพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพในการใช้ให้เห็น และ 3) ระบบการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเมืองของประเทศที่ต้องเป็นประชาธิปไตย ระบบต้องได้รับการตรวจสอบมากขึ้น (good governance/transparency) ด้วยเหตุดังกล่าวแล้วจึงทำให้องค์กรทางการศึกษา โรงเรียน สถาบัน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มการศึกษาต่างต้องให้ความสนใจในการจัดการศึกษาให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ และที่สำคัญขึ้นไปที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิผลขององค์กรด้วย⁵¹

ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการได้ให้นิยามของประสิทธิผล (effectiveness) ไว้ต่าง ๆ กันซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมอง ประสิทธิภาพไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สรุปดังนี้

แวบบู (Vappu) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์กรว่าเป็นโครงสร้างที่สำคัญประการหนึ่งในทาง สังคมวิทยา โดยทั่วไปหมายถึง ระดับ (degree) ที่องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการตาม เป้าหมาย⁵²

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ

⁵¹ ประคอบ คุปรัตน์, ประสิทธิภาพองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2561 เข้าถึงได้จาก

http://pracob.blogspot.com/2012/03/blog-post_08.html

⁵² Tyysk L. Vappu, "Insiders and Outsiders : Women's Movement and Organizational Effectiveness, *Canadian Review of Sociology and Anthropology* 33, 3 (1998) : 391-410.

ทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี⁵³

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) อธิบายถึงประสิทธิผลโรงเรียนว่า มีความหมาย 2 ประการ คือ ความหมายแบบทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการผลิตที่จะทำให้เกิดผลตามที่ปรารถนา ความหมายอีกประการคือความหมายเชิงเทคนิค หมายถึง วัฏจักรของการบริหารการศึกษาโดยประสิทธิผลจะนำมาซึ่งความหมายเฉพาะหรือพิเศษในส่วนนี้จะเน้นไปที่ความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของนักเรียนที่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน⁵⁴

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่และความก้าวหน้าขององค์กรซึ่ง แคทซ์ และคาน (Katz and Kahn) ได้เสนอไว้ว่าองค์กรที่จะมีประสิทธิผลสูงที่สุดนั้นควรมีลักษณะดังนี้ 1) องค์กรมีความสามารถในการสรรหาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้ 2) องค์กรสามารถทำให้อุคลากรปฏิบัติตามได้ตามบทบาทที่กำหนด และ 3) องค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ และนอกจากนี้ยังได้กล่าวว่าบุคลากรที่จะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กรจะต้องมี 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) การปฏิบัติงานตามบทบาท และ 3) การจูงใจ⁵⁵ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล โดยนำเสนอต่อไปนี้

⁵³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc., 1991), 409-419.

⁵⁴ Thomas J Sergiovanni, **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991) , 256.

⁵⁵ Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (New York : John Wiley And Sons, 1978), 114-115.

การนิยามประสิทธิผลเพียงมิติเดียวนั้นยังไม่เพียงพอว่าโรงเรียนหรือองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลยังขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ถูกใช้ประเมินด้วย การจะบอกได้ว่าในเขตพื้นที่หรือโรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ หรือการจะใช้เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลเพื่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจำเป็นต้องมีรูปแบบทฤษฎีเป็นแนวในการประเมิน ซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอไว้เพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. ประสิทธิภาพองค์กรตามรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย (goal model of organizational effectiveness) ประสิทธิภาพองค์กรในรูปแบบของการบรรลุเป้าหมายจะมีความแตกต่างกันของเป้าหมายในเชิงปฏิบัติการและเป้าหมายในเชิงหลักการ เป้าหมายในเชิงหลักการเป็นคำแถลงการณ์ของคณะกรรมการการศึกษาซึ่งเป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียนและจะปรากฏอยู่ในคู่มือของนักเรียน บางครั้งอาจเป็นนามธรรมและเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น นักเรียนทุกคนจะต้องเข้าถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้เป้าหมายในเชิงหลักการมักจะสอดคล้องกับแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนที่ให้การสนับสนุนโรงเรียนมากกว่าที่จะเป็นการชี้แนะให้นักการศึกษานำไปปฏิบัติ ในขณะที่เป้าหมายเชิงปฏิบัติการจะสะท้อนถึงภาระหน้าที่หรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน ดังนั้น เป้าหมายในเชิงหลักการอาจจะอยู่ในเป้าหมายเชิงปฏิบัติการหรือไม่ก็ได้

2. ประสิทธิภาพองค์กรตามรูปแบบระบบทรัพยากร (system resource model of organizational effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กรตามสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และการลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่าและทรัพยากรที่ขาดแคลนซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของเกณฑ์ประสิทธิผล รูปแบบนี้มุ่งให้ความสนใจต่อความสามารถขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ นอกจากนี้การนิยามประสิทธิผลยังเน้นถึงความสำคัญของกระบวนการที่ต่อเนื่องของการแลกเปลี่ยน การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีค่าตามรูปแบบระบบทรัพยากรโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากจะทำให้เกิดความเจริญเติบโตโดยการทำผลประโยชน์ให้กับผู้ปกครองและนักเรียนหรือผู้ออกกฎหมาย ดังนั้นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลจะกลายเป็นความสามารถที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กร

3. ประสิทธิภาพองค์กรตามการบูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร (an integrated goal and system resource model effectiveness) มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญร่วมกันอย่างหนึ่งของทั้งรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร คือความเป็นไปได้และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่จะนำไปสู่เกณฑ์การประเมิน 1 ชุด และนั่นก็เป็นประสิทธิผลองค์กรในรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพองค์กรดูจากการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีการจัดกระทำกับสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ นักเรียน บุคลากร เทคโนโลยี และวัสดุอื่น ๆ เช่น เงินเพื่อใช้แลกเปลี่ยนกับทรัพยากรอื่น ๆ ส่วนรูปแบบระบบทรัพยากรเป็นระบบเปิด ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความกลมกลืน (harmony) ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร ความสามารถในการ

การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการบริหาร การตัดสินใจ การสื่อสาร การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และการนำบุคลากรในองค์กร⁵⁶

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ยังได้เสนอว่าเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจึงควรวัดจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การปฏิบัติงาน (absenteeism) 4) อัตราการมาเรียน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ (achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงให้เห็นคุณค่าของหลักสูตร ผู้บริหาร และครูสอนอีกด้วย ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดที่ว่าเมื่อสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจึงควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (achievement) ได้แก่ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน ศีลธรรมของนักเรียน คะแนนสอบระดับชาติ นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนในสถานศึกษาอื่นได้ ผลงานเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัล การพัฒนาการของนักเรียน

2. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษายอมรับนโยบาย มาตรการ และข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มีความภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน ผลของงานที่เป็นที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน คณะครูในสถานศึกษามีความสามารถที่จะสร้างพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกคน ส่วนฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน/ภาระงาน ผลตอบแทนของงาน ค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ ตัวงาน เนื้องาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย/ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง นโยบายแผนงาน มาตรการ กระบวนการ ความพอใจต่อโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ การลาออก การอุทิศตน ความอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การใช้ทักษะที่หลากหลาย มีมุมมองว่างานมีความสำคัญ ความพึงพอใจต่อโอกาสเลื่อนตำแหน่ง

3. การปฏิบัติงาน (absenteeism) วัดจากอัตราการขาดงานของบุคลากร อันมีสาเหตุเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กร ทักษะของบุคลากรต่องาน เจตคติต่อ

⁵⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education Administration : Theory, research and Practice.** 5th ed. (New York : McGraw – Hill, 1991), 377

งานจากสาเหตุต่างๆ เช่น ความเครียด ปริมาณงาน/ภาระงาน บรรยากาศ การขาดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการทำงาน

4. อัตราการมาเรียน (dropout rate) หมายถึง การที่นักเรียนออกจากโรงเรียนก่อนที่จะจบหลักสูตร ด้วยสาเหตุดังต่อไปนี้ ความยากจน ย้ายถิ่นฐานตามผู้ปกครอง ปัญหาครอบครัว ปัญหาในการปรับตัว สมรส ประกอบอาชีพหาเลี้ยงครอบครัว เจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุ ต้องคดีหรือถูกจับ และการออกจากโรงเรียนโดยไม่ทราบสาเหตุ แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงการย้ายสถานที่ศึกษา ผ่อนผันหรือพ้นเกณฑ์บังคับ

5. คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) ได้แก่ การตอบสนองต่อชุมชน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง สถานศึกษาสามารถปรับนโยบาย วิธีการดำเนินงาน ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี การตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง สถานศึกษามีความตื่นตัวและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสถานศึกษาประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ⁵⁷

ยुक (Yukl) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นความก้าวหน้าในระยะยาวและเป็นตัวช่วยให้องค์กรนั้น ๆ อยู่รอด ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ

1. ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) คือ ความมีประสิทธิภาพรวมถึงการใช้คนและทรัพยากรที่มีอยู่ให้ทำงานที่มีความสำคัญโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรคือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง หรือเมื่อเกิดปัญหาทางการเงินและไม่มีทุนมากพอสำหรับการทำงานที่มีความสำคัญเป็นหลัก ตัวชี้วัดการทำงานนี้มีความสำคัญน้อยก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถส่งต่อต้นทุนดังกล่าวไปให้กับลูกค้าได้ หรือองค์กรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ประสิทธิภาพสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการออกแบบขั้นตอนการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และร่วมมือกันระหว่างองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและสูญเสียทรัพยากร

ขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ หมายถึง การหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่ไม่จำเป็น ความผิดพลาด ข้อบกพร่องหรืออุบัติเหตุ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนี้มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลิตภัณฑ์มีข้อบกพร่องหรือการทำงานที่เชื่อถือไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน เช่น การบาดเจ็บ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุหรือการจับต้องสารพิษ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียทางธุรกิจ เช่น การทำ

⁵⁷ Robert J. Harvighurst and Bernice L. Neugarten, **Society and Education** (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1969), 157.

ผิดต่อสัญญา การฉ้อโกง การฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง หรือทำให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ราคาแพง ขั้นตอนการทำงานนี้ปรับปรุงได้โดยใช้ทรัพยากรอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้รับการมาตรฐานทางคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือการบริการได้รับการส่งตรงเวลา และอุบัติเหตุต่าง ๆ ได้รับการป้องกัน แต่การกระทำดังกล่าวอาจลดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามบางครั้งก็มีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาขั้นตอนการทำงานโดยไม่ลดประสิทธิภาพการทำงานหรือสามารถปรับปรุงตัวชี้วัดทั้งสองประเภทในเวลาเดียวกัน เช่น หากจะให้การทำงานง่ายยิ่งขึ้น ขั้นตอนการทำงานควรได้รับการออกแบบใหม่เพื่อลดต้นทุนและป้องกันความผิดพลาดและความล่าช้า

2. ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) คือ ทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและประสบการณ์ของแต่ละหน่วย คำว่าทุนมนุษย์บางครั้งถูกนำมาใช้อธิบายคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผลประกอบการมักจะดีขึ้นเมื่อสมาชิกเข้าใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร ความสัมพันธ์ของมนุษย์ หมายถึง การร่วมมือกัน มีความไว้วางใจกัน และมีความมุ่งมั่นในภารกิจขององค์กร คำว่าต้นทุนทางสังคม บางครั้งถูกนำมาอธิบายคุณภาพของความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร งานที่ทำเป็นหมู่คณะจะมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแข็งขันต่อเป้าหมาย พวกเขา มีความไว้วางใจสูง และพวกเขาก็พัฒนาความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับคนอื่นที่สามารถให้ข้อมูลหรือความช่วยเหลือที่สำคัญ ความสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อตัวชี้วัดตัวอื่นคงเป็นการยากที่จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ หากพนักงานขาดแรงกระตุ้นหรือทักษะที่จำเป็นในการทำตามเป้าหมาย

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเมื่องานนั้นมีความซับซ้อนและยากที่จะเรียนรู้ สมาชิกใหม่ต้องการการฝึกฝนระยะยาว ผลงานที่สำเร็จต้องอาศัยทักษะขั้นสูงและแรงกระตุ้น และเป็นการยากที่จะเลือกสรรและฝึกฝนพนักงานที่ลาออก (เช่น โรงพยาบาล บริษัทที่ปรึกษา บริษัทกฎหมาย ตัวแทนโฆษณา การวิจัยในมหาวิทยาลัย) ความสำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นโดยกลยุทธ์ทางการแข่งขันซึ่งพึ่งพาการบริการโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหากผู้ที่ไม่พอใจ อาจจะหางานใหม่เพื่อแข่งขันกับบริษัทหรือเริ่มตั้งบริษัทขึ้นเพื่อเป็นคู่แข่ง ความสัมพันธ์ของมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญน้อยลงสำหรับองค์กรที่มีการทำงานที่เป็นอัตโนมัติและใช้คนจำนวนน้อย สำหรับบางบริษัทที่ใช้บริษัทภายนอกทำงานให้และสำหรับองค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานที่ได้ค่าแรงน้อยซึ่งเป็นงานที่ใช้ทักษะและความร่วมมือน้อย

3. นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation) คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การตอบสนองที่เหมาะสมต่อปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกและโอกาส เมื่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกส่งผลต่อการทำตามภารกิจขององค์กร การปรับตัวที่

จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเกตสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อ โอกาส และความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงขั้นตอน ผลิตภัณฑ์ การบริการหรือกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมีความผันผวนสูงและไม่แน่นอน ซึ่งเปรียบได้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจที่เสื่อมถอย หรือการเตือนภัยจากคู่แข่งหรือศัตรูภายนอก การพัฒนานวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรที่มีกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นความไม่เหมือนใคร เป็นผลิตภัณฑ์ล้ำสมัยหรือการบริการที่ออกแบบมาเพื่อสร้างความประทับใจต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า หากต้องการให้กลยุทธ์ได้ผลจำเป็นอย่างยิ่งที่นวัตกรรมจะต้องตอบสนองสิ่งเตือนและโอกาสอย่างรวดเร็ว

การปรับตัวพัฒนาได้โดยต้องแปลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง คือ การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสมาชิก ความเข้าใจในขั้นตอนและความสัมพันธ์ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รักษาและเผยแพร่ความรู้ใหม่ในองค์กร มีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อต้องการ นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือขั้นตอน และการมีทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการทำงานใหม่ ๆ และการจัดการความเสี่ยง บริษัทจะประสบความสำเร็จในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมถ้ามีกลยุทธ์ในการแข่งขันซึ่งระบุประเภทของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่จะนำเสนอและมีอิทธิพลเหนือลูกค้าได้ กลยุทธ์นั้นอาจจะระบุขั้นตอนที่จะนำไปสู่การมีความสามารถใหม่ ๆ การขยายไปยังตลาดใหม่ ๆ เช่น การร่วมทุน การควบรวมกิจการ ลงทุนร่วม และขั้นตอนในการหาทรัพยากรทางการเงินที่จำเป็น (หุ้น พันธบัตร เงินกู้ การบริจาค) เนื่องจากตัวชี้วัดนี้แทบจะดูไม่ออกจึงต้องมองถึงการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันด้วย เช่น กลยุทธ์ในการแข่งขันของสินค้าและการบริการที่มีความซับซ้อนอาจจะล้มเหลวถ้าหากบริษัทไม่มีพนักงานที่มีทักษะ กลยุทธ์ในการต่อสู้ด้วยราคาขายที่ถูกอาจล้มเหลวถ้าหากมีต้นทุนสูง⁵⁸

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานนั้น คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ หรือได้คาดหวังไว้ โดยหากนำมาศึกษาแล้วจะพบว่าประสิทธิผลนั้น หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วตัวเราคิดหรือวางแผนที่จะประกอบกิจการใดแล้วสามารถทำกิจการนั้นให้ สำเร็จได้ตามที่คิดหรือวางไว้ เรียกว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ แนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดกิจการงานจะเริ่มต้นที่การตั้งจุดสำเร็จของงาน นั่นคือ

⁵⁸Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370.

ในการวางแผนงานนั้น ณ จุดเริ่มต้นของงานจะมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กันว่าผลสำเร็จที่เราต้องการนั้นคืออะไร ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การที่ดำเนินโครงการหรืองานอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ดีแล้วและปรากฏว่าผลเกิดขึ้น (outcomes) หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น (output) ณ ระดับหนึ่งระดับใดที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีการใช้ทรัพยากร (resources) หรือปัจจัยนำเข้า (inputs) มากน้อยเพียงใด ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการในโครงการหรืองานได้น้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินโครงการนั้นจะมีประสิทธิภาพสูง (ทั้งนี้โดยการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้เหมือนกัน) ในทางตรงกันข้ามโครงการใดแม้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดได้เหมือนกันก็ตามแต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามามากกว่าโครงการอื่นๆ โครงการนั้นก็ไม่ใช่โครงการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

มิลตัน (Milton) ได้เสนอว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร สรุปลงดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (individual characteristic) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้นเป็นผลจากองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเอง ซึ่งเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ แล้วย่อมส่งผลสืบเนื่องถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะของความพอใจหรือไม่พอใจ หากเกิดความพึงพอใจพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะถูกกระทำอีก แต่หากพฤติกรรมใดที่ทำแล้วไม่เกิดความพึงพอใจพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นอีก และนอกจากนี้ยังมีความรวมถึงความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ฯลฯ
2. ลักษณะของงาน (job characteristic) ซึ่งหมายถึง ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล การลงโทษและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการทำงาน
3. ลักษณะสิ่งแวดล้อม (environment characteristic) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร รวมทั้งบรรยากาศองค์กร⁵⁹

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ชีตความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์ แนวความคิดของสาขาวิชาการทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันต่อวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมุติฐานของตนเท่านั้น เช่น จัดการและนักวิเคราะห์องค์กร (organization analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (evaluation criteria) ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือ วัดจากผลกำไร ซึ่งก็ปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวยังได้ เพราะไม่มีองค์กรไหนสามารถจะอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์กรมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหากำไรแต่ประการเดียว

⁵⁹ Charle R. Milton, *Human Behavior in Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1981), 76-77.

โดยไม่สนใจต่อความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์กรและของสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีองค์กรหลายประเภท เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยสงครามต่างๆ ซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะเสาะแสวงหากำไรแต่อย่างใด นอกจากนี้องค์กรยังมักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (multiple goals) ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์กรจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (criteria) หลายประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรอย่างแท้จริง⁶⁰

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม การศึกษาประสิทธิผลในระยะแรกจะพูดถึงประสิทธิผลองค์กรในระบบธุรกิจก่อน แล้วต่อมาจึงมีการประยุกต์เข้ามาศึกษาประสิทธิผลในโรงเรียน การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นเพิ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจัง และมีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วมีการแพร่ขยายแนวคิดนี้ออกไปอย่างกว้างขวาง เช่น ในสหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย และประเทศอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทย กล่าวได้ว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นได้รับการสนใจจากประเทศต่าง ๆ อย่างมากในปัจจุบันในอดีตนั้นความวิตกกังวลเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมักจะถูกมองว่าการบริหารโรงเรียนไม่ได้ก่อให้เกิดความงอกเงยขึ้นแก่นักเรียน (school make no difference) ทำให้ผู้ปกครองไม่มีความหวังอะไรต่อโรงเรียน โรงเรียนจึงถูกละเลยและไม่ได้รับการพัฒนาในที่สุด

รายงานของ บลูม (Bloom) ที่ตีพิมพ์ในปี 1964 ชื่อ Benjamin Bloom's Stability and Change in Human Characteristics และงานวิจัยของโคลแมน ที่มีชื่อว่า James Coleman's Equality of Educational Opportunity เสนอว่า ความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ความยากจน และการที่โรงเรียนมีการแบ่งแยกระดับกันเป็นกุญแจสำคัญขององค์ประกอบที่จะตัดสินถึงผลการเรียนของนักเรียนที่ทำให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางสังคม และเห็นว่าเชื้อชาติหรือ

⁶⁰ วชิรวัชร งามละม่อม, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=amnBVbykBoKfuQS8woXYBA#q=%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3

ศาสนาซึ่งเป็นสิ่งที่ เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมจากทางบ้านของนักเรียน ได้แก่ ระดับชั้นทางสังคม รายได้ของผู้ปกครอง การมีหนังสือจำนวนมากความต้องการประสบความสำเร็จ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ทางบ้านมีความสำคัญต่อผลการเรียน (student-learning outcomes) มากกว่าการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดการต่าง ๆ ในการอำนวยความสะดวกของโรงเรียน (school facilities) เงินเดือนของครู หรือหลักสูตรการเรียนการสอน ที่โรงเรียนจัดให้ การพัฒนาการศึกษาที่ทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนได้ผลนั้น สิ่งที่เป็นแรงผลักดันมาจากพื้นฐานภายนอกโรงเรียนมากกว่าปัจจัยที่มาจากโรงเรียน นักการบริหารการศึกษา และครูมากมายต่างก็เชื่อในรายงานดังกล่าวที่เผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวางทำให้เขาเหล่านั้นเชื่อว่าโรงเรียนไม่มีความสำคัญ และยอมรับว่าปัจจัยทางบ้านหรือความสามารถพื้นฐานทางการเรียนเดิมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ทำให้เกิดความแตกต่างในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละคน มากกว่าการที่โรงเรียนกระทำการจนครูและผู้บริหารบางคนถึงกับโทษว่าการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำนั้น เกิดจากสภาพที่บ้านของนักเรียนนั่นเอง จึงทำให้การพัฒนาโรงเรียนและการให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียนลดลงอย่างมาก

ต่อมาเมื่อสังคมเข้าสู่ยุคของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด มุมมองเกี่ยวกับโรงเรียนจึงเปลี่ยนไปได้มีการศึกษาที่ขยายกว้างออกไปในลักษณะของความเป็นสากลของโรงเรียนที่ต้องแข่งขันกันตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหาร ครู ตลอดจนชุมชนจะต้องมีการพัฒนาโรงเรียนที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นกับนักเรียนในทุกด้าน เป็นลักษณะการเพิ่มมูลค่า (add value) และภารกิจของนโยบายการจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปแบบทั่วไปในระบบเปิด โดยจะต้องบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลเป็นสำคัญ ตั้งแต่นั้นมา ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นอย่างปราศจากข้อสงสัยว่านักเรียนที่มีฐานะยากจนก็มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการบริหารจัดการโดยโรงเรียนโดยในปี ค.ศ. 1980 ภาพของโรงเรียนก็ได้แปรเปลี่ยนไป ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโรงเรียนกับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนได้เกิดขึ้น ความเชื่อที่ว่าโรงเรียนทำให้เกิดผลของความแตกต่างในตัวนักเรียนกลับมาได้รับการยอมรับอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการยอมรับว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นตัวนำมาซึ่งคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และสิ่งสำคัญของคุณภาพโรงเรียนคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพโรงเรียน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนครูและคณะทำงานต่าง ๆ ให้ทำงานอย่างเต็มที่และเกิดผลดีต่อโรงเรียน ในประเด็นนี้ได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียนเป็นสิ่งยืนยันและสนับสนุน งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีการศึกษาถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยการวัดที่ผลผลิตของนักเรียน (student outcomes) จากผลคะแนนสอบของนักเรียน การตัดสินว่าโรงเรียนใดมีประสิทธิผลหรือไม่ก็นำมาใช้ผลจากศักยภาพของนักเรียน (pupil performance) ประเด็นของประสิทธิผลและคุณภาพขององค์กรนั้นเป็นความคิดหลักของการศึกษาองค์กรตามทฤษฎีของระบบเปิดในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ใน

ปัจจุบันประสิทธิผลขององค์กรกลายมาเป็นสิ่งสำคัญของการศึกษาทฤษฎีองค์กร นักวิชาการ เช่น คาเมรอนและเวทเทน (Cameron and Whetten) ได้เขียนไว้ในรายงานที่สรุปได้ว่า ระบบการศึกษาเปลี่ยนจากประสิทธิผลไปสู่คุณภาพ (effectiveness to quality) กล่าวคือ ถ้าหากรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรไปสู่ประสิทธิผลแล้วก็จะเน้นไปสู่อะไรต่อไปสู่การมีคุณภาพของโรงเรียนในที่สุด ในส่วนของประสิทธิผลโรงเรียนนั้นจะเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องวัดผลผลิตระยะยาว (outcomes) และการประเมินเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนของคุณภาพจะเน้นเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์เป็นสำคัญ ดังนั้นกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพและคุณภาพนั้นไม่เหมือนกัน (not synonyms) แต่ทั้งสองส่วนจะเป็นทางที่จะอธิบายเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานขององค์กร (organizational performance)⁶¹

จันทราณี สงวนนาม ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบของโรงเรียนในประเทศไทยไว้ว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งป้อน ประกอบด้วยนักเรียน บุคลากร อาคารสถานที่ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ ทุนทรัพย์ เงิน ชุมชน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ

2. องค์ประกอบกระบวนการ ประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การวางนโยบายการบริหาร การเรียนการสอน กิจกรรมพิเศษ การวัดผล การค้นคว้าวิจัย และการสนับสนุน ฯลฯ

3. องค์ประกอบผลงานหรือผลผลิต ในระบบราชการเรามักเรียกว่า ผลงาน ขณะที่วงการธุรกิจจะเรียกว่า ผลผลิต อย่างไรก็ตามทั้งสองคำก็มีความหมายเหมือนกันแต่ใช้ต่างกันตามสภาพลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยปกติผลงานในระบบราชการจะมี 2 ประเภท คือ ผลงานด้านการบริการ และด้านผลผลิตที่สามารถนับได้ หรืออาจแบ่งผลผลิตเป็นผลที่รัฐต้องการ ผลที่ประชาชนต้องการ และผลที่ระบบต้องการ ผลผลิตของระบบงานการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการและสิ่งป้อนเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่ว่าในฐานะใด แม้แต่ตัวนักเรียนเองควรปฏิบัติเนื้องานโดยคำนึงหน้าที่ของตน เพื่อช่วยกันสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่ดี ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและประเทศชาติ อย่างไรก็ตามในฐานะที่ระบบโรงเรียนประถมศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบอื่น ๆ ในสังคม ย่อมต้องได้รับผลกระทบจากระบบอื่น ๆ จึงกลายเป็นแรงกดดัน ที่สำคัญมี 2 ประการคือ

1. แรงกดดันจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมมีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนดังจะเห็นได้จากการที่ประชาชนในสังคมมีมุมมองทางเศรษฐกิจว่า การศึกษาในปัจจุบันคือการลงทุน การศึกษาในปัจจุบันจะต้องแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ มี

⁶¹ W. K. Hoy and C. G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and**

ผลทำให้มีการเรียกร้องในการปฏิรูป ที่ต้องจัดให้นักเรียนมีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้ และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบในผลของการจัดการศึกษา

2. แรกกดดันทางการเมือง สิ่งนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในปัจจุบัน เพราะว่าเมื่อมุมมองการบริหารจัดการของประเทศเปลี่ยนแปลงไป การบริหารการศึกษาก็เปลี่ยนแปลงตาม ดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเปลี่ยนไปตามการปฏิรูปทางการเมืองการปกครอง มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่สถานศึกษา องค์ประกอบด้านนี้จะมีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในระดับหน่วยงานบังคับบัญชาและที่โรงเรียนเป็นอย่างมาก เช่น ในด้านนโยบาย การทุ่มเทงบประมาณ การให้เงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้า ส่วนในระดับโรงเรียนการเมืองในระดับท้องถิ่นก็มีส่วนโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น การให้การสนับสนุนขององค์กรบริหารส่วนตำบล การให้ความร่วมมือของผู้นำท้องถิ่น ทั้งกำนันและผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น⁶²

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่งอาจแยกแนวทางการประเมินได้ 3 แนวทาง ดังนี้คือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The goal approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายองค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ - ทรัพยากร (The system resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กร ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multi of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรที่มีผลสำเร็จต่อองค์กรและพยายามให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน⁶³

⁶² จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2553), 21-22.

⁶³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 408.

ออนสไตน์ (Ornstein) เสนอว่า ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสามารถประเมินได้จากตัวบ่งชี้

12 ประการคือ

1. ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ
2. คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง
3. คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้นเช่นการเขียนหรือการวัดอย่างอื่นที่ไม่ได้กำหนดใน

วัตถุประสงค์

4. คะแนนจากผลผลิตคือความคิดรวบยอดของนักเรียน
5. ความเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน
6. ความคิดของผู้ปกครองและชุมชน
7. การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. รางวัลที่นักเรียนได้รับ
9. อัตราการมาเรียน
10. จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนยืมจากห้องสมุด
11. คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่น ๆ เช่น งานศิลปะ การดนตรี และการแสดง
12. การให้การสนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน⁶⁴

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศสถานศึกษาทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม⁶⁵

⁶⁴ Allan C. ,Ornstein, **Educational Administration : Concepts And Practices** (California : Wadsworth Publishing, 1996), 178-179.

⁶⁵ Thomas J. Sergiovanni, **The Principalsip : A Reflective Practice Perspective**, 2nd ed. (Boston, Mass : Allyn and Bacon, 1991), 258-263.

แฮนสัน (Hanson) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้

1. มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. มีบรรยากาศสนับสนุนการเรียน
3. มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน
4. บุคลากรมีมาตรฐาน
5. ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน
6. มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน⁶⁶

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ผสมผสานแนวความคิดมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผลองค์กรที่ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) ให้เข้ากับนวัตกรรม ความเจริญเติบโต และการพัฒนา ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (goal attainment) ตามเป้าหมายความสำเร็จ ความมีคุณภาพในการได้รับความรู้ที่ยั่งยืน และความมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการผสมผสาน (integration) ระหว่างความพึงพอใจ บรรยากาศและการติดต่อสื่อสาร และความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (latency) ให้มีความจงรักภักดีกับโรงเรียนและการสร้างชื่อเสียง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน การเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับนวัตกรรม เทคโนโลยี โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอนการพัฒนาตนเอง ความกระตือรือร้นของครู
2. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (goal attainment) หมายถึง ความสำเร็จและความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีความสำเร็จมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถพัฒนาการเรียนการสอนจนผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการผสมผสาน (integration) หมายถึง การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำเนินการสอนและทำงานบริหารงานจนนักเรียนมีความประพฤติดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี รู้จักพัฒนาตนเองเป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

⁶⁶ Mark E. Hanson, **Educational Administration and Organization Behavior**, 4th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1996), 35.

4. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (latency) หมายถึง ครูแต่ละคนมีความจงรักภักดีกับโรงเรียนและการสร้างชื่อเสียงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน⁶⁷

สำหรับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารหลัก ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (materials) และการจัดการ (management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 4 M's ปัจจัยดังกล่าวแล้วการบริหารโรงเรียนยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีส่วนสำคัญในการบริหาร ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัยและความสามารถของคน ความเชื่อและศรัทธา ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนค่านิยมและอุดมการณ์ของสังคม

การที่ผู้บริหารจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ให้ถ่องแท้เสียก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะคงอยู่หรือล่มสลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นเหตุเป็นผล และน่าเชื่อถือ ผู้บริหารองค์กรอาจจะเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร⁶⁸

สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่เสนอไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การขาดงาน

⁶⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 410-411.

⁶⁸ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11**. (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554), 163-165.

(absenteeism) 4) อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality)⁶⁹ มาเป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในครั้งนี้

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี มีการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่สอง (พ.ศ. 2545) มีหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการอื่นร่วมการจัดการศึกษา โดยสรุปโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย มีสถานศึกษาจำนวน 95 โรงเรียน มีนักเรียน 41,403 คน ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562 โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1 รับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตอำเภอเมืองนนทบุรี อำเภอบางกรวยมี สถานศึกษาจำนวน 32 แห่ง มีนักเรียนจำนวน 17,168 คน มีห้องเรียนจำนวน 649 ห้อง ครูผู้สอนจำนวน 1,175 คน 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 2 รับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตอำเภอไทรน้อย อำเภอบางบัวทอง อำเภอบางใหญ่ อำเภอปากเกร็ด มีสถานศึกษาจำนวน 63 แห่งมีนักเรียนจำนวน 24,235 คน มีห้องเรียนจำนวน 910 ห้อง ครูผู้สอนจำนวน 1,490 คน ดังรายนามต่อไปนี้ 1) โรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์ 2) โรงเรียนประชาอุปถัมภ์ 3) โรงเรียนวัดปราสาท 4) โรงเรียนวัดฝาง 5) โรงเรียนวัดสำโรง (ทิวราษฎร์ภักดีวิทยา) 6) โรงเรียนวัดบัวขวัญ (มีทิวราษฎร์บำรุง) 7) โรงเรียนวัดตาหนักใต้ (วิลาศโอสถานนันทนุเคราะห์) 8) โรงเรียนชุมชนวัดไทรมา้า 9) โรงเรียนวัดแจ้งศิริสัมพันธ์ (สโมสรสากลอุทิศ) 10) โรงเรียนชุมชนวัดสมรโกฏิ (อยู่พูนราษฎร์บำรุง) 11) โรงเรียนอนุราชประสิทธิ์ 12) โรงเรียนวัดบางระโห่ง (ภิรมย์ศิริ) 13) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 55 (วัดโบสถ์ดอนพรหม) 14) โรงเรียนวัดทางหลวงโพธิ์ทอง 15) โรงเรียนวัดโชติการาม 16) โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 9 17) โรงเรียนวัดพุทธปรางค์ปราโมทย์ 18) โรงเรียนวัดเฉลิมพระเกียรติ (พิบูลบำรุง) 19) โรงเรียนกลาโหมอุทิศ 20) โรงเรียนวัดปากน้ำ (พิบูลสงคราม) 21) โรงเรียนวัดจันทร์ (ผาดไสวประชาอุทิศ) 22) โรงเรียนวัดเชิงกระบือ 23) โรงเรียนวัดบางไทรนอก (แย้มพร้อมอุปถัมภ์) 24) โรงเรียนชุมชนวัดบางไทรใน 25) โรงเรียนวัดของพลู (วิจิตรราชประชานุสรณ์) 26) โรงเรียนอนุบาลบางกรวย 27) โรงเรียนมหาสวัสดิ์ (ราษฎร์บำรุง) 28) โรงเรียนวัดใหม่ผดุงเขต 29) โรงเรียนน่วมประสงค์

⁶⁹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

วิทยา 30) วัดลานนาบุญ (น้อม หงสะเดชอุปลัมภ์) 31) โรงเรียนทานสัมฤทธิ์วิทยา 32) โรงเรียนศึกษา
ศึกษาสงเคราะห์บางกรวย 33) โรงเรียนวัดลาดปลาตุก 34) โรงเรียนวัดคลองขุนศรี 35) โรงเรียนบ้าน
คลองพระพิมล 36) โรงเรียนวัดยอดพระพิมล 37) โรงเรียนวัดมะสงมิตรภาพที่ 55 38) วัดคลองเจ้า 39)
โรงเรียนชุมชนวัดไทรน้อย 40) โรงเรียนวัดคลองตาค้าย 41) โรงเรียนวัดไทรใหญ่ 42) โรงเรียนวัดเพรา
งาย 43) โรงเรียนวัดสังวรพิมลไพบุลย์(จันทานุกุล) 44) โรงเรียนวัดคลองขวาง(จรูญชนม์ราษฎร์บำรุง)
45) โรงเรียนวัดพระเงิน(อิศราวินัยอุปกกรณ์) 46) โรงเรียนสมบูรณศาสตร์พัฒนา 47) โรงเรียนชุมชนวัด
บางโค(แม่นางวิทย์อุปการี) 48) โรงเรียนบ้านคลองฝรั่ง บัวเอี่ยมพิทยากร 49) โรงเรียนอนุบาลบางใหญ่
50) โรงเรียนดีมาอุปลัมภ์ 51) โรงเรียนวัดศรีราษฎร์(เอนกนาคราษฎร์บำรุง) 52) โรงเรียนบ้านราษฎร์
นิยม 53) โรงเรียนชุมชนวัดต้นเชือก (ถาวรวิทย์อุปกฤต) 54) โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์นิยม 55) โรงเรียน
วัดเอนกดิษฐาราม 56) โรงเรียนวัดลากค้อน 57) โรงเรียนบ้านดอนตะลุมพุก(เจริญจิตต์วิทยา)
58) โรงเรียนคลองเกลือ 59) โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๒๐ พรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์
พระบรมราชินีนาถ 60) โรงเรียนวัดเสนิงค์ 61) โรงเรียนวัดอินทร์ 62) โรงเรียนวัดปรมย์ยิกาวาส
(แสนสวัสดิ์วิทยาการ) 63) โรงเรียนแก้วอินทร์สุธาอุทิศ 64) โรงเรียนวัดศาลากุล 65) โรงเรียนคล้ายสอน
ศึกษา 66) โรงเรียนบ้านหนองเพรางาย (สลากกินแบ่งสงเคราะห์ที่ 364 หอม-บุญนาถ อนุเคราะห์) 67)
โรงเรียนชุมชนไมตรีอุทิศ 68) โรงเรียนวัดท่าเกวียน(ศึกษาประชาสรรค์) 69) โรงเรียนประชารัฐบำรุง 70)
โรงเรียนสามัคคีวิทยา(เชื้อผู้ดีอุปลัมภ์) 71) โรงเรียนแสงประเสริฐ 72) โรงเรียนวัดศรีเขตนันทาราม 73
โรงเรียนชุมชนวัดบางไผ่ 74) โรงเรียนวัดอินทาราม(สงศ์วอนอุทิศ) 75) โรงเรียนวัดบางรักใหญ่ (สายอักษร
ศรี) 76) โรงเรียนวัดสพานสูง(รถไฟนคราษฎร์) 77) โรงเรียนวัดโมลี(นันทวิมล) 78) โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา
79) โรงเรียนสุหระปากคลองลำรี 80) โรงเรียนวัดเชิงเลน 81) โรงเรียนสุหระเข้าเขียว 82) โรงเรียน
ชลประทานสงเคราะห์ 83) โรงเรียนประสานสามัคคีวิทยา 84) โรงเรียนประเสริฐอิสลาม 85) โรงเรียน
แสงประทีปรัฐบำรุง 86) โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ(ชินวิทยานุสรณ์) 87) โรงเรียนวัดลำโพ 88) โรงเรียน
วัดตาล 89) โรงเรียนเจริญรัฐอุปลัมภ์ 90) โรงเรียนวัดผาสุกมณีจักร 91) โรงเรียนบ้านคลองไต่จะนุ้ย 92)
โรงเรียนวัดโพธิ์บ้านอ้อย 93) โรงเรียนวัดกลางเกร็ด 94) โรงเรียนบางพูดใน (นนท์วิทยา) และ 95)
โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 95 (วัดโพธิ์ทองบน)⁷⁰

⁷⁰ ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี. เข้าถึง
เมื่อ 1 กันยายน 2562. สืบค้นได้จาก <https://sites.google.com/a/ssps4.go.th/npeo-nonthaburi/Publications>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ถวิล คำอาจ ศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกือบทุกครั้ง ผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.05 และในรายด้าน พบว่าด้านงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ และด้านงานบริหารทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁷¹

ประไพ อุดมผล ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานสูง มาทำงานอย่างสม่ำเสมอไม่ขาดงาน มีระบบทีมงานที่ดี นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่ด้านการเรียนจากครูทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้มาตรฐาน นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและสถานศึกษา มาเรียนอย่างสม่ำเสมอ⁷²

วันวิสาข์ ทองดิง ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก

⁷¹ ถวิล คำอาจ, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), ง.

⁷² ประไพ อุดมผล, “การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷³

ศิริพร เสรีพาณิชย์การ ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ค่าเฉลี่ยโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ด้านการเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการใช้หลักการบริหารความเสี่ยง ด้านการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ค่าเฉลี่ยโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และด้านความสามารถในการทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน ในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁴

ศรัณยู พงศ์ประเสริฐสุนทร ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

⁷³ วันวิสาข์ ทองตั้ง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2557), ก.

⁷⁴ ศิริพร เสรีพาณิชย์การ, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2559), ง.

กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁵

ยูวดี จิตต์โสภา ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ในระดับมากอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05⁷⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

ลันด์กีส์ท (Lundquist) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ในการศึกษากระบวนการตัดสินใจ 5 ชั้น พบว่า ผู้บริหารมีการตัดสินใจดังนี้ ชั้นที่ 1 ตัดสินใจสั่งการในการวิเคราะห์ปัญหา ยึดเอาความคิดเห็นของตนเป็นเกณฑ์ ชั้นที่ 2 หาทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อแก้ปัญหาที่มีน้อยมาก ชั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและเปรียบเทียบทางเลือก จะมุ่งเฉพาะการเงิน เวลา ระเบียบเป็นเครื่องตัดสินใจ เพราะไม่มีทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง ชั้นที่ 4 การหาทางเลือกตามแผนที่จะปฏิบัติไม่มีการตัดสินใจสั่งการอย่างมีระเบียบแบบแผนและ ชั้นที่ 5 การประเมินทางเลือก ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์⁷⁷

โจนส์ (Jones) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการตัดสินใจของผู้บริหารใน 4 องค์กรที่มีความซับซ้อน โดยศึกษาจากผู้บริหารของรัฐ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงานระหว่าง

⁷⁵ ศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.

⁷⁶ ยูวดี จิตต์โสภา, “สมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2557), ง.

⁷⁷ Margaret B. Lundquist, “An analysis of the decision-making process among selected suburban Chicago high school principals and selected middle management executive,” Dissertation Abstracts International (2004) : 3423-A.

ประเทศและผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในเมืองใหญ่ ๆ ผลปรากฏว่า ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง เวลาที่จำกัด แรงกดดันจากเพื่อน ข่าวสารที่หามาได้ บทบาทที่จำกัดและการขาด ประสบการณ์ ทั้งหมดนี้มีบทบาทมาก คือ แรงกดดันจากเพื่อน ซึ่งได้ข้อสรุปที่สำคัญดังนี้คือ 1) กระบวนการตัดสินใจมีรูปแบบตามโครงสร้างหรือข้อกำหนดของหน่วยงานระดับสูง 2) ผู้บริหาร ระดับสูงของรัฐตัดสินใจ โดยยึดตัวเองมากกว่าผู้บริหารองค์กรอื่น 3) ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 4 องค์กรที่ ศึกษา จะรับฟังเหตุผลของกลุ่มเพื่อนต่อการตัดสินใจมากกว่าตัวแปรที่ศึกษาอื่น ๆ⁷⁸

โคเบลลี (Cobelli) ได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจในการบริหารในระดับอุดมศึกษาโดยมี จุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับอุดมศึกษาว่ามีอำนาจหน้าที่สถานภาพ บุคลิกภาพ เพศ ตลอดจนขนาดองค์กร มีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ จากการศึกษาว่าขนาดองค์กร อำนาจหน้าที่ สถานภาพ เพศ มีผลต่อกระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหาร⁷⁹

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารเป็น กระบวนการที่สำคัญประการหนึ่ง โดยผู้บริหารจะมีส่วนในการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนแนวคิด และวิสัยทัศน์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรซึ่งค่อนข้างมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ประกอบด้วย 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมิน ผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) เป็นตัวแปรต้น ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การขาดงาน (absenteeism) 4) อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality)

⁷⁸Andrew C. Jonea. "An analysis of perceptions about the processes of executive decision-making in four complex organizations," Dissertation Abstracts International (2005) : 608-A.

⁷⁹Formicola J. Cobelli, "Administrative decision-making styles in higher education," Dissertation Abstracts International (2006) : 1226-A.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี จำนวน 95 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูล ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และ แปลผลข้อมูล

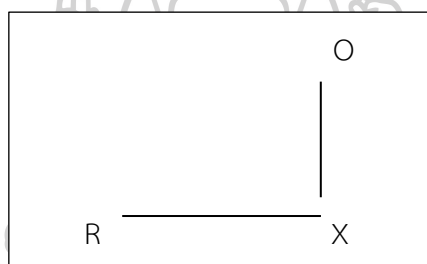
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาสรุปเขียนร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรีเรินนทบุรี รวมทั้งสิ้นจำนวน 95 โรงเรียน⁸⁰

⁸⁰ ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 1, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2563 เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/0B-35x-QV_00_cWc2NjdfZDJ6cUU/view

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี จำนวน 76 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸¹ และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน จำนวน 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ครู ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

เขตพื้นที่	จำนวนประชากร (โรง)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล		รวม (คน)
			ผู้บริหาร	ครู	
เขต 1	32	26	26	26	52
เขต 2	63	50	50	50	100
รวม	95	76	76	76	152

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตามซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ และตำแหน่ง

2. **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรต้นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ดังนี้

2.1 **การกำหนดปัญหา (identify the problem) (X_1)** หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของ

⁸¹Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* (November, 1970), 608.

ปัญหาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2.2 การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) (X_2) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

2.3 การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) (X_3) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการถ่วงดุลเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

2.4 การตัดสินใจ (make the decision) (X_4) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด

2.5 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) (X_5) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ

2.6 การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) (X_6) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกเลือกที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

3.1 ผลสัมฤทธิ์ (achievement) (Y_1) หมายถึง คะแนนสอบระดับชาติ ผลงานเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัล นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อในโรงเรียนอื่นได้ ศีลธรรมของนักเรียน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน การพัฒนาการทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียน

3.2 ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) (Y_2) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจต่องานและภาระงานที่รับผิดชอบ นโยบาย แผนงาน มาตรการ กระบวนการ ผลตอบแทนของงาน ค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย/

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจต่อโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ การใช้ทักษะที่หลากหลาย ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจต่อโอกาสการเลื่อนขั้น

3.3 การปฏิบัติงาน (absenteeism) (Y_3) หมายถึง พนักงานครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบและมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พนักงานครูและบุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงาน และพนักงานครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่จนเกษียณอายุราชการ

3.4 อัตราการมาเรียน (dropout rate) (Y_4) หมายถึง นักเรียนเรียนจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและโรงเรียน และนักเรียนในโรงเรียนมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ

3.5 คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) (Y_5) หมายถึง โรงเรียนสามารถปรับนโยบาย วิธีการดำเนินการให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ โรงเรียนมีความตื่นตัวและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และโรงเรียนประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel)

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิคเคิร์ต (Likert's five rating scale)⁸² มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

⁸²Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw – Hill Book Company, 1992), 74.

ระดับ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน
2. นำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
3. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับนิยามตัวแปรของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ผลวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน
5. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)⁸³ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .930

⁸³ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York : Harper and Row Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี
2. ทำการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดเรียงข้อมูลและลงรหัส
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ และตำแหน่ง โดยใช้ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. วิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารและสัทธิผลของโรงเรียน ใช้ค่ามัชฌิม เลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยพิจารณาค่า มัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁸⁴ มีรายละเอียดดังนี้

- 1.00 – 1.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.50 – 2.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
- 2.50 – 3.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
- 3.50 – 4.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
- 4.50 – 5.00 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

⁸⁴ John W. best. **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 190.

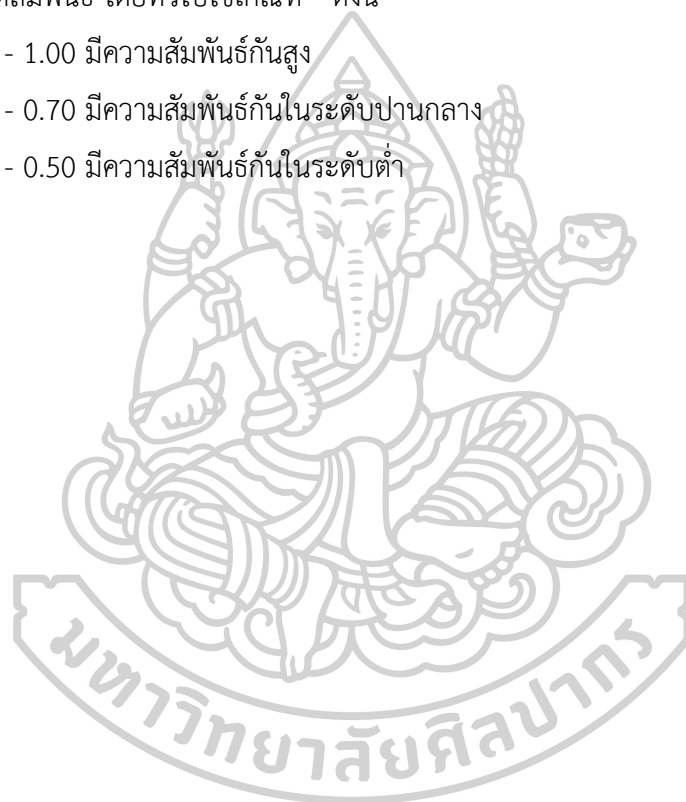
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) โดยมีการแปลความหมายของความสัมพันธ์ดังนี้

การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปใช้เกณฑ์⁸⁵ ดังนี้

0.71 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันสูง

0.51 - 0.70 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.01 - 0.50 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ



⁸⁵ D.E. Hinkle, (1998). Applied Statistics for the Behavioral Sciences. Boston : Houghton Mifflin.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี จำนวน 95 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี จำนวน 76 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸⁶ และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน จำนวน 2 คน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ครู รวมทั้งสิ้น 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – moment Correlation Coefficient)

⁸⁶Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* (November, 1970), 608.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี จำนวน 95 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี จำนวน 76 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸⁷ และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามแต่เขตพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู รวมจำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี

⁸⁷ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* (November, 1970), 608.

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 152 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

(n=152)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	58	38.15
1.2 หญิง	94	61.85
รวม	152	100.00
2. อายุ		
2.1 20 - 30 ปี	3	1.80
2.2 31 - 40 ปี	29	19.10
2.3 41 - 50 ปี	40	26.40
2.4 50 ปีขึ้นไป	80	52.70
รวม	152	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ระดับปริญญาตรี	111	73.10
3.2 ระดับปริญญาโท	41	26.90
3.3 ระดับปริญญาเอก	-	-
รวม	152	100.00
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ	76	50.00
4.2 ครู	76	50.00
รวม	152	100.00

จากตาราง พบว่า จากจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 152 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 61.85 ส่วนเพศชายจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 38.15

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 อายุ 31-40 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 73.10 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 152 คน เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ เป็นครู จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยจะนำเสนอในตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวม (X_{tot})

(n = 76)

ด้าน	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	การกำหนดปัญหา	4.40	0.38	มาก	1
2	การค้นหาทางเลือก	3.38	0.29	ปานกลาง	5
3	การประเมินทางเลือก	3.30	0.30	ปานกลาง	6
4	การตัดสินใจ	4.39	0.41	มาก	2
5	การปฏิบัติตามการตัดสินใจ	4.23	0.40	มาก	3
6	การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ	4.10	0.33	มาก	4
	รวม	3.96	0.39	มาก	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดปัญหา ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.38) การตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.41) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.40) และการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=0.33) ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การค้นหาทางเลือก $\bar{X} = 3.38$, S.D.=0.29) และการประเมินทางเลือก ($\bar{X} = 3.30$, S.D.=0.30) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.29-0.41 มีการกระจายของข้อมูลไม่มากนัก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว รายด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ด้านการกำหนดปัญหา

(n = 76)

ข้อ	ด้านการกำหนดปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรเป็นประจำ	4.37	0.41	มาก	5
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา	4.37	0.33	มาก	4
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา	4.38	0.30	มาก	3
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้	4.49	0.39	มาก	1
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา	4.42	0.48	มาก	2
รวม		4.40	0.38	มาก	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู ด้านการกำหนดปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.40, S.D.=0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้ (\bar{X} =4.49, S.D.=0.39) ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา (\bar{X} =4.42, S.D.=0.48) ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา (\bar{X} =4.38, S.D.=0.30) ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา (\bar{X} =4.37, S.D.=0.33) และ ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรเป็นประจำ (\bar{X} =4.37, S.D.=0.41) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.30-0.48 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี ด้านการค้นหาทางเลือก

(n = 76)

ข้อ	ด้านการค้นหาทางเลือก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา	3.49	0.21	ปานกลาง	1
2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้	3.38	0.33	ปานกลาง	3
3	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ	3.45	0.32	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์	3.34	0.41	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย	3.25	0.20	ปานกลาง	5
	รวม	3.38	0.29	ปานกลาง	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี ด้านการค้นหาทางเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.38, S.D.=0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา (\bar{X} =3.49, S.D.=0.21) ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ (\bar{X} =3.45, S.D.=0.32) ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ (\bar{X} =3.38, S.D.=0.33) ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์ (\bar{X} =3.34, S.D.=0.41) และผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย (\bar{X} =3.25, S.D.=0.20) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.20-0.41 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการประเมินทางเลือก

(n = 76)

ข้อ	ด้านการประเมินทางเลือก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้ อย่างเหมาะสม	3.40	0.31	ปานกลาง	1
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	3.38	0.29	ปานกลาง	2
3	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความ เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก	3.35	0.33	ปานกลาง	3
4	ผู้บริหารสามารถทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือ ทางเลือกเฉพาะทาง	3.20	0.27	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ ในการแก้ปัญหาได้	3.19	0.34	ปานกลาง	5
รวม		3.30	0.30	ปานกลาง	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการประเมินทางเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.30,
S.D.=0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข
คณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม (\bar{X} =3.40,
S.D.=0.31) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น (\bar{X} =3.38, S.D.=0.29) ผู้บริหารสามารถ
นำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก (\bar{X} =3.35, S.D.=0.33) ผู้บริหารสามารถ
ทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง (\bar{X} =3.20, S.D.=0.27) และผู้บริหารสามารถสร้าง
ทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ (\bar{X} 3.19, S.D.=0.34) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.27-0.34 แสดงว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการตัดสินใจ

(n = 76)

ข้อ	ด้านการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.51	มาก	5
2	ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง	4.34	0.54	มาก	4
3	ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4.40	0.40	มาก	3
4	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.42	0.36	มาก	2
5	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด	4.48	0.35	มาก	1
รวม		4.39	0.41	มาก	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด ($\bar{X} =4.48$, S.D.=0.35) ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} =4.42$, S.D.=0.36) ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.40) ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง ($\bar{X} =4.34$, S.D.=0.54) และผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} =4.30$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.35-0.54 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านการปฏิบัติตามการ
ตัดสินใจ

(n = 76)

ข้อ	ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ	4.45	0.54	มาก	1
2	ผู้บริหารระบุทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ	4.43	0.41	มาก	2
3	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	3.95	0.39	มาก	4
4	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.98	0.38	มาก	5
5	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ	4.35	0.35	มาก	3
	รวม	4.23	0.40	มาก	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานนทบุรี ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.23,
S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต
จากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ (\bar{X} =4.45, S.D.=0.54) ผู้บริหารระบุ
ทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ (\bar{X} =4.43, S.D.=0.41) ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่
ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ \bar{X} =4.35, S.D.=0.35) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร (\bar{X} =3.95,
S.D.=0.39) และ ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
(\bar{X} =3.98, S.D.=0.38) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.35-0.54 แสดงว่า ผู้ตอบ
แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

(n = 76)

ข้อ	การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือก เลือกที่ได้ตัดสินใจ	4.35	0.20	มาก	1
2	ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไข ปัญหาได้หรือไม่	3.89	0.48	มาก	5
3	หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารจะพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่	4.29	0.30	มาก	2
4	ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้	4.11	0.31	มาก	3
5	ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้	3.90	0.35	มาก	4
	รวม	4.10	0.33	มาก	-

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.10, S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกเลือกที่ได้ตัดสินใจ (\bar{X} =4.35, S.D.=0.20) หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ผู้บริหารจะพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ (\bar{X} =4.29, S.D.=0.30) ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้ (\bar{X} =4.11, S.D.=0.31) ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้ (\bar{X} =3.90, S.D.=0.35) และผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ (\bar{X} =3.89, S.D.=0.48) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.35-0.48 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขนนทบุรี

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนนทบุรีตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) การปฏิบัติงาน 4) อัตราการมาเรียน 5) คุณภาพโดยทั่วไป โดยจะนำเสนอภาพรวมของประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนนทบุรี ในตาราง

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนนทบุรี ในภาพรวม

(n = 76)

ด้าน	ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขนนทบุรีในภาพรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผลสัมฤทธิ์	4.32	0.33	มาก	2
2	ความพึงพอใจในการทำงาน	4.35	0.39	มาก	1
3	การปฏิบัติงาน	4.19	0.53	มาก	4
4	อัตราการมาเรียน	4.05	0.44	มาก	5
5	คุณภาพโดยทั่วไป	4.30	0.41	มาก	3
รวม		4.24	0.38	มาก	-

จากตาราง พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24, S.D.=0.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.35, S.D.=0.33$) ผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.32, S.D.=0.33$) คุณภาพโดยทั่วไป ($\bar{X} = 4.30, S.D.=0.41$) การปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.19, S.D.=0.53$) และอัตราการมาเรียน ($\bar{X} = 4.05, S.D.=0.44$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.33-0.53 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษาคำตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี รายด้าน ได้แก่) ผลสัมฤทธิ์ 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) การปฏิบัติงาน 4) อัตราการมาเรียน และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป จะได้นำเสนอในตารางที่ 11-15

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านผลสัมฤทธิ์

(n = 76)

ข้อ	ด้านผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	คะแนนสอบประเมินคุณภาพนักเรียนผ่านเกณฑ์ (O-net)	4.10	0.41	มาก	6
2	นักเรียนได้รับรางวัลแข่งขันทางวิชาการ	4.29	0.40	มาก	5
3	นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อในโรงเรียนระดับสูงขึ้นได้	4.33	0.52	มาก	4
4	นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสม	4.36	0.44	มาก	3
5	นักเรียนมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.40	0.50	มาก	2
6	นักเรียนมีการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	4.45	0.30	มาก	1
รวม		4.32	0.33	มาก	-

จากตาราง พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32, S.D.=0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ นักเรียนมีการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.45, S.D.=0.30$) นักเรียนมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.40, S.D.=0.50$) นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.36, S.D.=0.44$) นักเรียนสามารถ สอบแข่งขันเข้าเรียนต่อในโรงเรียนระดับสูงขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.33, S.D.=0.52$) นักเรียนได้รับรางวัลแข่งขัน ทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.29, S.D.=0.40$) และคะแนนสอบประเมินคุณภาพนักเรียนผ่านเกณฑ์ (O-net) ($\bar{X} = 4.10, S.D.=0.41$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.30-0.52 แสดงว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านความพึงพอใจในงาน

(n = 76)

ข้อ	ด้านความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรพึงพอใจต่อการงานที่ได้รับมอบหมาย	4.45	0.55	มาก	2
2	บุคลากรพึงพอใจต่อนโยบายของโรงเรียน	4.49	0.30	มาก	1
3	บุคลากรพึงพอใจต่อผลตอบแทน ค่าจ้าง และสวัสดิการ	4.43	0.42	มาก	3
4	บุคลากรพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา	4.30	0.33	มาก	4
5	บุคลากรพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน	4.36	0.40	มาก	5
6	บุคลากรพึงพอใจต่อโอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน	4.22	0.38	มาก	6
7	บุคลากรพึงพอใจต่อโอกาสการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาชีพ	4.20	0.41	มาก	7
รวม		4.35	0.39	มาก	-

จากตาราง พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี ด้านความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรพึงพอใจต่อนโยบายของโรงเรียน ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.30) บุคลากรพึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.55) บุคลากรพึงพอใจต่อผลตอบแทน ค่าจ้าง และสวัสดิการ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.42) บุคลากรพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.33) บุคลากรพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.40) บุคลากรพึงพอใจต่อโอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.38) และบุคลากรพึงพอใจต่อโอกาสการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาชีพ ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.41) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.41-0.55 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ด้านการปฏิบัติงาน

(n = 76)

ข้อ	ด้านการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.47	0.48	มาก	2
2	บุคลากรมาปฏิบัติงานตรงเวลา	4.40	0.51	มาก	3
3	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	4.39	0.47	มาก	4
4	บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน	3.94	0.52	มาก	5
5	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	3.85	0.44	มาก	6
6	บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน	4.49	0.45	มาก	1
7	บุคลากรอยู่จนเกษียณอายุราชการ	3.81	0.51	มาก	7
	รวม	4.19	0.53	มาก	-

จากตาราง พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน ($\bar{X} = 4.49$, S.D.=0.45) บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.47$, S.D.=0.48) บุคลากรมาปฏิบัติงานตรงเวลา ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.51) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D.=0.47) บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D.=0.52) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D.=0.44) และบุคลากรอยู่จนเกษียณอายุราชการ ($\bar{X} = 3.81$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.45-0.53 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 มัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านอัตรการมาเรียน

(n = 76)

ข้อ	ด้านอัตรการมาเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	นักเรียนเรียนจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร	4.02	0.40	มาก	2
2	นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา	3.99	0.48	มาก	3
3	นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน	3.84	0.39	มาก	4
4	นักเรียนมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.31	มาก	1
รวม		4.05	0.44	มาก	-

จากตาราง พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านอัตรการมาเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ นักเรียนมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.31) นักเรียนเรียนจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร (

จากตาราง พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านคุณภาพโดยทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D.=0.41) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนสามารถปรับนโยบายเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.55$, S.D.=0.58) อยู่ในระดับมาก ได้แก่ โรงเรียนสามารถปรับวิธีการดำเนินงานเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.48$, S.D.=0.30) โรงเรียนตอบสนองความต้องการของชุมชน ($\bar{X} = 4.47$, S.D.=0.41) โรงเรียนสามารถสามารถจัดสรรทรัพยากร อย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.40$, S.D.=0.51) โรงเรียนมีความตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=0.44) โรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน ($\bar{X} = 4.08$, S.D.=0.42) และโรงเรียนได้รับความ ร่วมมืออย่างดีจากผู้ปกครอง ($\bar{X} = 4.02$, S.D.=0.50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.30-0.58 แสดงว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์ สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี โดยภาพรวมและ รายด้าน

(n = 76)

ตัวแปร	ผลสัมฤทธิ์ (Y ₁)	ความพึงพอใจในงาน (Y ₂)	การปฏิบัติงาน (Y ₃)	อัตราการมาเรียน (Y ₄)	คุณภาพโดยทั่วไป (Y ₅)	ภาพรวม (Y _{tot})
การกำหนดปัญหา (X ₁)	.428**	.356**	.219**	.012	.408**	.454**
การค้นหาทางเลือก (X ₂)	.019	.187	.153	.112	.124	.182
การประเมินทางเลือก (X ₃)	.132	.111	.141	.106	.109	.125
การตัดสินใจ (X ₄)	.717**	.784**	.602**	.211**	.542**	.551**
การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (X ₅)	.514**	.773**	.507**	.312**	.547**	.656**
การประเมินผลลัพธ์และให้ ข้อมูลป้อนกลับ (X ₆)	.314**	.305**	.209	.154	.652**	.555**
ภาพรวม (X _{tot})	.493**	.589**	.557**	.294**	.432**	.456**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร (X_{tot}) กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี (Y_{tot}) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันไปใน ทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.456$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารในรายด้าน (X₁₋₆) พบว่า

การกำหนดปัญหา (X₁) มีความสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ (Y₁) ในทิศทางเดียวกันและ อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.428$) ความพึงพอใจในงาน (Y₂) มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน

และอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.356$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การปฏิบัติงาน (Y_3) มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.219$) คุณภาพโดยทั่วไป (Y_5) มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.408$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอัตราการมาเรียน (Y_4) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การค้นหาทางเลือก (X_2) ไม่มีความสัมพันธ์กันกับ ผลสัมฤทธิ์ (Y_1) ความพึงพอใจในงาน (Y_2) การปฏิบัติงาน (Y_3) อัตราการมาเรียน (Y_4) และ คุณภาพโดยทั่วไป (Y_5)

การประเมินทางเลือก (X_3) ไม่มีความสัมพันธ์กันกับ ผลสัมฤทธิ์ (Y_1) ความพึงพอใจในงาน (Y_2) การปฏิบัติงาน (Y_3) อัตราการมาเรียน (Y_4) และ คุณภาพโดยทั่วไป (Y_5)

การตัดสินใจ (X_4) มีความสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.717$) ความพึงพอใจในงาน (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.784$) การปฏิบัติงาน (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.602$) อัตราการมาเรียน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.211$) และ คุณภาพโดยทั่วไป (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.542$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (X_5) มีความสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.514$) ความพึงพอใจในงาน (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.773$) การปฏิบัติงาน (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.507$) อัตราการมาเรียน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.312$) และ คุณภาพโดยทั่วไป (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.547$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (X_6) มีความสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.314$) ความพึงพอใจในงาน (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.305$) และ คุณภาพ โดยทั่วไป (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=0.652$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการปฏิบัติงาน (Y_3) และด้านอัตราการมาเรียน (Y_4) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวม (X_{tot}) กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี รายด้าน (Y_{1-5}) พบว่าตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.493$) ความพึงพอใจในงาน (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.589$) การปฏิบัติงาน (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.557$) อัตราการมาเรียน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ($r_{xy}=0.294$) และ คุณภาพโดยทั่วไป (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.432$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี จำนวน 95 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี จำนวน 76 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามแต่ละเขตพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู รวมจำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี สรุปดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5

ด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติ ตามการตัดสินใจ และการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ดังนี้ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพโดยทั่วไป การปฏิบัติงาน และอัตราการมาเรียน ตามลำดับ

3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะ คล้อยตามกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี อยู่ในระดับปานกลาง” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการตัดสินใจเป็น กระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์และคัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัย เหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น ดังที่ โบวี (Bovee) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจคือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบ ของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะ ไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจ นั้นก็เป็นเพียงการตัดสินใจที่ดี และหากเป็นการนำไปปฏิบัติแล้วจึงถือว่าเป็นการตัดสินใจ ซึ่งจะเห็น ได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี นั้นเป็นบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ นั้นเป็นหน้าที่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ หรือระดับกลยุทธ์ ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็น

เรื่องวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (co-ordinating) และการควบคุมงาน (controlling) อย่างไรก็ตามก็เห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีผลต่อองค์กรในระยะยาว และเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันภายในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี นั้นใช้การตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกันผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กร จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขัน และเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี นั้นมีหน้าที่หลายประการในการบริหารจึงใช้การตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์กรโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสุนันท์ ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ ลันด์ควิสต์ (Lundquist) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ชานเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ในการศึกษากระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน พบว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจดังนี้ ขั้นที่ 1 ตัดสินใจสั่งการในการวิเคราะห์ปัญหา ยึดเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์ ขั้นที่ 2 หาทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อแก้ปัญหามีน้อยมาก ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหา และเปรียบเทียบทางเลือก จะมุ่งเฉพาะการเงิน เวลา ระเบียบเป็นเครื่องตัดสินใจ เพราะไม่มีทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง ขั้นที่ 4 การหาทางเลือกตามแผนที่จะปฏิบัติไม่มีการตัดสินใจสั่งการอย่างมีระเบียบแบบแผนและ ขั้นที่ 5 การประเมินทางเลือก ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์ ดังนั้นจึงทำให้ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน เมื่อเรียงจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 2 ด้าน ดังนี้ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของโจนส์ (Jones) ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการตัดสินใจของผู้บริหารใน 4 องค์กร ซึ่งได้ข้อสรุปที่สำคัญคือ 1) กระบวนการตัดสินใจมีรูปแบบตามโครงสร้างหรือข้อกำหนดของหน่วยงานระดับสูง 2)

ผู้บริหารระดับสูงของรัฐตัดสินใจ โดยยึดตัวเองมากกว่าผู้บริหารองค์กรอื่น 3) ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 4 องค์กรที่ศึกษา จะรับฟังเหตุผลของกลุ่มเพื่อนต่อการตัดสินใจมากกว่าตัวแปรที่ศึกษาอื่น ๆ

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นพบว่ามีภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นพบว่ามีภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันและอนาคตที่สังคมมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจำเป็นต้องมีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ เพราะ 1) มีการแข่งขันในระดับประเทศที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวและส่งผลให้ทุกองค์กรในประเทศ รวมถึงระบบราชการทั้งหลายก็ต้องมีการปรับตัว 2) ทรัพยากรภายนอกมีจำกัด ต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกองค์กร รวมถึงระบบการศึกษาที่เป็นของรัฐบาล ก็ต้องมีการปรับตัว เพราะงบประมาณจากส่วนกลางมีจำกัด หากต้องการก็จะต้องหาทางพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพในการใช้ให้เห็น และ 3) ระบบการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเมืองของประเทศที่ต้องเป็นประชาธิปไตย ระบบต้องได้รับการตรวจสอบมากขึ้น (good governance/transparency) ด้วยเหตุดังกล่าวแล้วจึงทำให้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นต่างต้องให้ความสนใจในการจัดการศึกษาให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ และที่สำคัญขึ้นไปคือต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพขององค์กรด้วย ดังที่ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอไว้ว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนคือการทำให้นักเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และเช่นเดียวกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) อธิบายถึงประสิทธิภาพโรงเรียนว่า มีความหมาย 2 ประการ คือ ความหมายแบบทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการผลิตที่จะทำให้เกิดผลตามที่ปรารถนา ความหมายอีกประการคือความหมายเชิงเทคนิค หมายถึง วัฏจักรของการบริหาร การศึกษาโดยประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความหมายเฉพาะหรือพิเศษในส่วนนี้จะเน้นไปที่ความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของนักเรียนที่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากที่กล่าวมาประสิทธิภาพของโรงเรียนคือ ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นพบว่ามีภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพ อุดมผล ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อันเนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานสูง มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาดงาน มีระบบทีมงานที่ดี นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่ด้านการเรียนจากครูทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้มาตรฐาน นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและสถานศึกษา มาเรียนอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ ทองดิง ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี มีความสัมพันธ์กัน” เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวมกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี รายด้าน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพโดยทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โรงเรียนจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่งอาจแยกแนวทางการประเมินได้ 3 แนวทาง ดังนี้คือ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The goal approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายองค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิตวัดความสำเร็จจากผลกำไร เป็นต้น 2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ - ทรัพยากร (The system resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กร ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ และ 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์

(The multi of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรที่มีผลสำเร็จต่อองค์กรและพยายามให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการตัดสินใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในสถานศึกษา สำหรับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารหลัก ดังนี้ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (materials) และการจัดการ (management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 4 M's ปัจจัยดังกล่าวแล้วการบริหารโรงเรียนยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีส่วนสำคัญในการบริหาร ดังนี้ สภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัยและความสามารถของคน ความเชื่อและศรัทธา ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนค่านิยมและอุดมการณ์ของสังคม การที่ผู้บริหารจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ให้ถ่องแท้เสียก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะคงอยู่หรือล่มสลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นเหตุเป็นผล และน่าเชื่อถือ ผู้บริหารองค์กรอาจจะเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร ดังที่ วรรยญา ตันบุรินทร์ ได้กล่าวถึงผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์กรไว้ดังนี้ 1) หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี หรือระดับกลยุทธ์ ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหารงานในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (co-ordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารในทุกระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลาย ๆ อย่างแตกต่างกันไปตามระดับการบริหาร จึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน 2) ระดับของการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรในระดับต่าง ๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ แต่จะแตกต่างกันเพียงในเรื่องของลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหาร จึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่างๆ ของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว ต่อองค์กรส่วนใหญ่ทั้งองค์กร ซึ่งในการตัดสินใจระดับกลวิธีเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันภายในองค์กร 3)

คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ การตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลายซึ่งแต่ ละประเด็นต้องการสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจไม่เหมือนกันผู้บริหารทุกระดับภายใน องค์กรจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรสามารถ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขันและเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องทำการตัดสินใจ เพราะว่าการ ตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายๆทางเลือก โดย ปกติผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหาร นั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มี หน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหามาต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์กร โดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง จากที่ กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจโดยจะต้องเป็นผู้ที่สายตากว้างไกล มีการ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ ต้องเป็นคนช่างคิด มีจินตนาการ ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและ ความเป็นจริง ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างในองค์กร และต้องกล้าตัดสินใจ จึงทำให้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสิน ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการ ตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ ประไพ อุดมผล ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อัน เนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามัคคีเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพิง พอใจในการทำงานสูง มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาดงาน มีระบบที่ทีมงานที่ดี นักเรียนได้รับการดูแล เอาใจใส่ด้านการเรียนจากครูทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้มาตรฐาน นักเรียนมี ทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและสถานศึกษา มาเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างสูงสุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประเมินทางเลือกเนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นเหมาะสมหรือไม่ เพราะต้องกำหนดทางเลือก ศึกษาปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา เพื่อที่จะได้สรุปในการจะเลือกใช้ขั้นต่อไป และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานครั้งต่อไป

2. ผู้บริหารควรมีการศึกษาปัญหา โดยค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไร และทำความเข้าใจกับปัญหา เพื่อการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาแต่ละครั้งให้ น้อยลง โดยอาศัยกระบวนการการตัดสินใจทุกครั้ง

3. ผู้บริหารควรมีการศึกษาทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ทัศนคติที่มีต่อการศึกษา เพื่อใช้ประกอบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามการตัดสินใจ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของผู้บริการ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี

2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. เข้าถึง

เมื่อ 1 มกราคม 2563. เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/0B-35x-QV_00_cWc2NjdfZDJ6cUU/view

จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ: บัคพอยท์, 2553.

ณัฐินี เวชกุล. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดใน จังหวัดตราด.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ถวิล คำอาจ. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. “ทฤษฎีระบบ” **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.

ประกอบ คุณรัตน์ . **ประสิทธิผลองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก

http://pracob.blogspot.com/2012/03/blog-post_08.html

ประไพ อุดมผล. “การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน, 2551.

ปิลัญญา ปฏิพิมพาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

ไพรินทร์ สุขโข. “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

- บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ภารดี อนันต์นาวี. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี** ทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี จำกัด, 2553.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554.
- วชิรวัชร งามละม่อม. **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล**. เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=amnBVbykBoKfuQS8woXYBA#q=%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3
- วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์. “การตัดสินใจกับองค์กร” **เอกสารการสอนชุดวิชาระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่1-8**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.
- วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ. **รายงานข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสุขภาพคนไทย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2553.
- วิเชียร วิทย์อุดม. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2551.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. “ความแตกต่างที่ไม่แตกต่างของคำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล.” **วารสาร มจร.วิชาการ**. 5,10 (2555): 57.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์ , 2548.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1. **รายงานการประชุมคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษา ครั้งที่1/2561**. นนทบุรี, 2561.
- ติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษา ครั้งที่1/2561**. นนทบุรี, 2562.
- สำนักงานเลขาธิการสภา กระทรวงศึกษาธิการ. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ.2552-2561**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พริกหวานกราฟฟิค, 2552.

ภาษาต่างประเทศ

- Best John W. **Research in Education**. 4th ed. Englewood cliffs : Prentice -Hall. Inc. ,1983.
- Davis B. and Ellison L. **School leadership for the 21th century**. London : Rutledge. ,1997.
- Delmont T.J. **A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota**. accessed August 8. 2014. available from <http://www.um>

m.edu/ohr/adp/heads

- Hanson Mark E. **Educational Administration and Organization Behavior.** 4th ed.
Boston : Allyn and Bacon, 1996.
- Harvighurst Robert J. and Neugarten Bernice L. **Society and Education.** Boston :
Allyn and Bacon Inc., 1969.
- Hinkle, D.E. (1998). Applied Statistics for the Behavioral Sciences. Boston : Houghton
Mifflin
- Hoy Wayne K. and Miskel Cecil G. **Educational Administration : Theory. Research
and Practice.** 8th ed. Singapore : McGraw – Hill. Inc., 2008.
- Krejcie Robet V. and Morgan Daryle W. “Determining Sample Size for Research Activities.”
Journal for Education and Psychological Management November, 1970.
- Katz Daniel and Kahn Robert L. **The Social Psychology of Organization.** 2nd ed. New
York : John Wiley and Son, 1978.
- Locke Edwin A. “The Nature and Causes of Satisfaction.” **Handbook of
Industrial and Organizational Psychology.** 2nd ed. Chicago : Rand McNally, 1976.
- Marmon D.H. “Core competencies of professional service providers in Federally
Funded education programs” Ph.D. dissertation. The University of Tennessee, 2002.
- McClelland D.C. “Testing for Competence Rather Than Intelligence” **American
Psychologists.** New York, 1973.
- Mumford Michael D. and others. “Development of leadership skill : Experience and
training” **The Leadership Quality.** 11 (2000).
- Prichett D. A. and Filmer R. **Input - Output Analysis of School Finance Systems
Reform.** Cambridge. Massachusetts : Ballinger Publishing, 1997.
- Rylatt A. and Lohan K. **Creating Training and Miracle.** Sydney : Prentice Hall, 1995.
- Sergiovanni Thomas J. **The Principalsip : A Reflective Practice Perspective.** 2nd ed.
Boston. Mass : Allyn and Bacon, 1991.
- Shermon Ganesh . **Competency Based HRM : A Strategic Resource for
Superior Performance.** New Delhi : Tata McGraw–Hill., 2004.
- Spencer M.L. and Spencer M.S. **Competency at work : Models for Superior
Performance.** New York : John Willey and Son, 1993.
- Spencer Lyle M. and Spencer Sign M. . **Competence at Work : Models for Superior**

Performance. The United State of America : John Wiley and Sons Inc. ,1993.

Stefano Marcelo De. **School Effectiveness : The Role of The Principal in a Leadership Public Secondary School in Santa Fe Province.** Accessed August 1., 2014 available from <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/>

Vappu Tyysk L. “Insiders and Outsiders : Women’s Movement and Organizational Effectiveness. **Canadian Review of Sociology and Anthropology.** 33. 3 1998.

Willingsky A. E. and Filmer R. **Dose money matter? The effect of school resources on student achievement and adult success.** Washington. D.C.:Brooking, 1997.

Yukl Gary. **Leadership in Organizations.** New York : Pearson Prentice Hall, 2006.









ที่ ศธ 6812.2/ 527

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เกษมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ดีแบน รหัสนักศึกษา 58252367 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 5775 7979

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาวดี เกษมณี
อาจารย์พิเศษประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
3. ดร. รสพร ทองธรรมจินดา
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ สังกัดเทศบาลนครปฐม
4. ดร.พรพรรณ อินทรประเสริฐ
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนนทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
5. ดร.สาวิตรี จ้อยทอง
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ของแบบสอบถามเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 7	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 11	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 13	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 16	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 17	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 19	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ 20	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 21	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 23	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 24	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 26	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 31	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 32	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 33	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 34	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 36	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 39	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 40	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 41	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 42	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 43	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 44	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 45	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 46	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ 47	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 48	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 49	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
ข้อ 50	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 51	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 52	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 53	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 54	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 55	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 56	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 57	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 58	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 59	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 60	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 61	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ
และรายชื่อโรงเรียน (ทดลองเครื่องมือวิจัย)



ที่ ศธ 6812.2/5๖6



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขออนุญาตคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสำโรง (ศิริราษฎร์ภักดีวิทยา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ดีแป้น รหัสนักศึกษา 58252367 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกับท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียน (ทดลองเครื่องมือวิจัย)

ที่	โรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู
1.	โรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์	เขต 1
2.	โรงเรียนประชาอุปถัมภ์	เขต 1
3.	โรงเรียนวัดปราสาท	เขต 1
4.	โรงเรียนวัดฝาง	เขต 1
5.	โรงเรียนวัดสำโรง (สิริราษฎร์ราษฎร์ศึกษา)	เขต 1
6.	โรงเรียนวัดลาดปลาตุก	เขต 2
7.	โรงเรียนวัดคลองขุนศรี	เขต 2
8.	โรงเรียนบ้านคลองพระพิมล	เขต 2
9.	โรงเรียนวัดยอดพระพิมล	เขต 2
10.	โรงเรียนวัดมะสงมิตรภาพที่ 55	เขต 2
11.	โรงเรียนวัดคลองเจ้า	เขต 2
12.	โรงเรียนชุมชนวัดไทรน้อย	เขต 2
13.	โรงเรียนวัดคลองตาคล้าย	เขต 2
14.	โรงเรียนวัดไทรใหญ่	เขต 2
15.	โรงเรียนวัดเพราบาย	เขต 2

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	61

Reliability Statistics

ronbach's Alpha	N of Items
.916	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b2.1.1	127.27	106.754	.610	.912
b2.1.2	127.20	105.062	.675	.910
b2.1.3	127.17	108.006	.541	.913
b2.1.4	127.00	107.517	.502	.914
b2.1.5	127.17	108.282	.563	.912
b2.2.1	127.07	104.823	.695	.910
b2.2.2	127.07	106.754	.573	.912
b2.2.3	126.43	109.426	.661	.912
b2.2.4	126.43	109.082	.694	.911
b2.2.5	126.63	106.930	.625	.911
b2.3.1	126.63	106.930	.625	.911
b2.3.2	126.63	111.482	.317	.916
b2.3.3	126.53	106.878	.759	.910

b2.3.4	126.43	107.840	.720	.911
b2.3.5	127.07	106.754	.573	.912
b2.4.1	127.07	113.720	.247	.917
b2.4.2	126.87	114.326	.200	.917
b2.4.3	126.83	115.316	.048	.922
b2.4.4	126.73	111.237	.334	.916
b2.4.5	126.97	114.102	.186	.918
b2.5.1	127.33	115.678	.083	.918
b2.5.2	126.33	114.713	.252	.916
b2.5.3	126.43	109.082	.694	.911
b2.5.4	126.73	111.720	.405	.915
b2.5.5	126.70	111.321	.436	.914
b2.6.1	126.63	106.930	.625	.911
b2.6.2	126.63	106.930	.625	.911
b2.6.3	126.87	114.326	.200	.917
b2.6.4	126.53	106.878	.759	.910
b2.6.5	126.43	107.840	.720	.911

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c3.1.1	129.30	80.631	.211	.866
c3.1.2	129.40	78.869	.296	.864
c3.1.3	129.27	77.237	.477	.859
c3.1.4	129.40	78.455	.425	.861
c3.1.5	129.20	78.924	.389	.862
c3.1.6	129.27	77.237	.477	.859
c3.2.1	129.27	75.789	.822	.853
c3.2.2	129.27	75.995	.798	.854
c3.2.3	129.47	77.223	.449	.860
c3.2.4	129.47	77.223	.449	.860
c3.2.5	130.07	79.306	.373	.862
c3.2.6	130.20	77.752	.417	.861
c3.2.7	130.37	80.378	.171	.868
c3.3.1	130.07	80.202	.285	.864
c3.3.2	130.10	80.162	.205	.867

c3.3.3	130.03	79.757	.215	.867
c3.3.4	130.00	80.069	.218	.866
c3.3.5	130.07	79.306	.373	.862
c3.3.6	130.20	77.752	.417	.861
c3.3.7	130.37	80.378	.171	.868
c3.4.1	130.07	80.202	.285	.864
c3.4.2	129.27	75.789	.822	.853
c3.4.3	129.27	75.995	.798	.854
c3.4.4	129.47	77.223	.449	.860
c3.5.1	129.47	77.223	.449	.860
c3.5.2	129.47	80.809	.166	.868
c3.5.3	129.37	75.482	.717	.854
c3.5.4	129.27	77.237	.579	.858
c3.5.5	129.73	79.720	.297	.864
c3.5.6	129.90	81.403	.184	.866
c3.5.7	129.97	81.826	.203	.865

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อโรงเรียน (กลุ่มตัวอย่าง)





ที่ ศธ 6812.2/623

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑามาศ ตีแป้น รหัสนักศึกษา 58252367 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี"
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน
เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความ
ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา, 09 5775 7979



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1

ที่	โรงเรียน
1.	โรงเรียนวัดบัวขวัญ (มีท้บราษฎร์บำรุง)
2.	โรงเรียนวัดตำหนักใต้ (วิลาศโอสถานนท้บุเคราะห์)
3.	โรงเรียนชุมชนวัดไทรม้้า
4.	โรงเรียนวัดแจ้งศิริสัมพันธ์ (สโม่สรสากลอุทิศ)
5.	โรงเรียนชุมชนวัดสมรโกฏิ (อยู่พูนราษฎร์บำรุง)
6.	โรงเรียนอนุราชประสิทธิ์
7.	โรงเรียนวัดบางระโห่ง (ภิรมย์ศิริ)
8.	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 55 (วัดโบลัดดอนพรหม)
9.	โรงเรียนวัดทางหลวงโพธิ์ทอง
10.	โรงเรียนวัดโชติการาม
11.	โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 9
12.	โรงเรียนวัดพุดมิปรางค์ปราโมทย์
13.	โรงเรียนวัดเฉลิมพระเกียรติ (พิบูลบำรุง)
14.	โรงเรียนกลาโหมอุทิศ
15.	โรงเรียนวัดปากน้ำ (พิบูลสงคราม)
16.	โรงเรียนวัดจันทร์ (ผาดไสวประชาอุทิศ)
17.	โรงเรียนวัดเชิงกระป้อ
18.	โรงเรียนวัดบางไกรนอก (แย้มพร้อมอุปถัมภ์)
19.	โรงเรียนชุมชนวัดบางไกรใน
20.	โรงเรียนวัดช่องพลู (วิจิตรราชประชานุสรณ์)
21.	โรงเรียนอนุบาลบางกรวย
22.	โรงเรียนมหาสวัสดิ์ (ราษฎร์บำรุง)
23.	โรงเรียนวัดใหม่ผดุงเขต
24.	โรงเรียนนุ้่มประสงค้วิทยา
25.	โรงเรียนวัดลานนาบุญ (น้่อม หงสะเดชอุอุปถัมภ์)
26.	โรงเรียนทานสัมฤทธิวิทยา

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
1.	โรงเรียนวัดสังวรพิมลไพฑูรย์(จันทานุกุล)	26.	โรงเรียนวัดคลองขวาง(จตุรชนม์ราษฎร์บำรุง)
2.	โรงเรียนวัดพระเงิน(อัคราวิทยอุปถัมภ์)	27.	โรงเรียนสมบูรณศาสตร์พัฒนา
3.	โรงเรียนชุมชนวัดบางโค(แม่นางวิทยอุปถัมภ์)	28.	โรงเรียนบ้านคลองฝรั่ง บัวเอี่ยมพิทยากร
4.	โรงเรียนอนุบาลบางใหญ่	29.	โรงเรียนติมากออุปถัมภ์
5.	โรงเรียนวัดศรีราษฎร์(เอนกนาครราษฎร์บำรุง)	30.	โรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม
6.	โรงเรียนชุมชนวัดต้นเชือก(ถาวรวิทยอุปถัมภ์)	31.	โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์นิยม
7.	โรงเรียนวัดเอนกดิษฐาราม	32.	โรงเรียนวัดลากค้อน
8.	โรงเรียนบ้านดอนตะลุมพุก(เจริญจิตต์วิทยา)	33.	โรงเรียนคลองเกลือ
9.	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ	34.	โรงเรียนวัดเสนิงค์
10.	โรงเรียนวัดอินทร์	35.	โรงเรียนวัดปรมย์ยิกาวาส(แสนสวัสดิ์วิทยาจารย์)
11.	โรงเรียนแก้วอินทร์สุธาอุทิศ	36.	โรงเรียนวัดศาลากุล
12.	โรงเรียนคล้ายสอนศึกษา	37.	โรงเรียนบ้านหนองเพรางาย (สลาภกินแบ่ง สงเคราะห์ที่ 364 หอม-บุญนาค อนุเคราะห์)
13.	โรงเรียนชุมชนไมตรีอุทิศ	38.	โรงเรียนวัดท่าเกวียน(ศึกษาประชาสรรค์)
14.	โรงเรียนประชารัฐบำรุง	39.	โรงเรียนสามัคคีวิทยา(เชื้อผู้ดีอุปถัมภ์)
15.	โรงเรียนแสงประเสริฐ	40.	โรงเรียนวัดศรีเขตนันทาราม
16.	โรงเรียนชุมชนวัดบางไผ่	41.	โรงเรียนวัดอินทาราม(สงค์วอนอุทิศ)
17.	โรงเรียนวัดบางรักใหญ่ (สายอักษรศรี)	42.	โรงเรียนวัดสพานสูง(รถไฟนุเคราะห์)
18.	โรงเรียนวัดโมลี(นันทวิมล)	43.	โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา
19.	โรงเรียนสุเหร่าปากคลองลำรี	44.	โรงเรียนวัดเชิงเลน
20.	โรงเรียนสุเหร่าเขียว	45.	โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์
21.	โรงเรียนประสานสามัคคีวิทยา	46.	โรงเรียนประเสริฐอิสลาม
22.	โรงเรียนแสงประทีปรัฐบำรุง	47.	โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ(ชินวิทยานุสรณ์)
23.	โรงเรียนวัดลำโพ	48.	โรงเรียนวัดตาล
24.	โรงเรียนเจริญรัฐอุปถัมภ์	49.	โรงเรียนวัดผาสุกมณีจักร
25.	โรงเรียนบ้านคลองไต่ตะนุ้ย	50.	โรงเรียนวัดโพธิ์บ้านอ้อย



ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น 2) ทราบประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น 3) ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

3. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือองค์กรของท่านประการใด และคำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงาน ดังนั้น ขอเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผล และเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

นางสาวจุฑามาศ ดีแป้น

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

1. อายุ

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

50 ปีขึ้นไป

2. ระดับการศึกษา

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโท

ระดับปริญญาเอก

3. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร

ครู



ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นนทบุรี

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. การกำหนดปัญหา (identify the problem) (X₁)							
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ในองค์กรเป็นประจำ						
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา						
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา						
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาได้						
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
2. การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) (X₂)							
1	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา						
2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้						
3	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ						
4	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์						
5	ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย						
3. การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) (X₃)							
1	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม						
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น						
3	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก						
4	ผู้บริหารสามารถทำการถ่วงถ่วงเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง						
5	ผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการ						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	แก้ปัญหาได้						
4. การตัดสินใจ (make the decision) (X₄)							
1	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2	ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง						
3	ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ						
4	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจ						
5	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับ เวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด						
5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) (X₅)							
1	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ						
2	ผู้บริหารระบุทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ						
3	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร						
4	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือก นั้น ๆ ของผู้บังคับบัญชา						
5	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) (X₆)							
1	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกเลือกที่ได้ ตัดสินใจ						
2	ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือไม่						
3	หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ผู้บริหารจะพิจารณา ขอบเขตของปัญหาใหม่						
4	ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้						
5	ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้						



ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

5 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. ผลสัมฤทธิ์ (achievement) (Y1)							
1	คะแนนสอบประเมินคุณภาพนักเรียนผ่านเกณฑ์ (O-net)						
2	นักเรียนได้รับรางวัลแข่งขันทางวิชาการ						
3	นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อในสถานศึกษา ระดับสูงขึ้นได้						
4	นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสม						
5	นักเรียนมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6	นักเรียนมีการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ						
2. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) (Y₂)							
1	บุคลากรพึงพอใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย						
2	บุคลากรพึงพอใจต่อนโยบายของสถานศึกษา						
3	บุคลากรพึงพอใจต่อผลตอบแทน ค่าจ้าง และสวัสดิการ						
4	บุคลากรพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา						
5	บุคลากรพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน						
6	บุคลากรพึงพอใจต่อโอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน						
7	บุคลากรพึงพอใจต่อโอกาสการพัฒนาตนเองในสาขาวิชาชีพ						
3. การขาดงาน (absenteeism) (Y₃)							
1	บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
2	บุคลากรมาปฏิบัติงานตรงเวลา						
3	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน						
4	บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน						
5	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน						
6	บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	บุคลากรอยู่จนเกษียณอายุราชการ						
4. อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน (dropout rate) (Y₄)							
1	นักเรียนเรียนจบตามเกณฑ์ของหลักสูตร						
2	นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา						
3	นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน						
4	นักเรียนมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ						
5. คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) (Y₅)							
1	สถานศึกษาสามารถปรับนโยบายเข้ากับการเปลี่ยนแปลง						
2	สถานศึกษาสามารถปรับวิธีการดำเนินงานเข้ากับการเปลี่ยนแปลง						
3	สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของชุมชน						
4	สถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ						
5	สถานศึกษามีความตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง						
6	สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน						
7	สถานศึกษาได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้ปกครอง						

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวจุฑามาศ ดีแป้น
วุฒิการศึกษา พ.ศ.2553 สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ)
สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
พ.ศ.2558 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน 139/7 หมู่ 6 ตำบลไทรมา อำเภอมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

