



ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศล
ของวัดในพระพุทธศาสนา



โดย
นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศล
ของวัดในพระพุทธศาสนา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE FACTORS EFFECTING A DECISION-MAKING OF THE ADMINISTRATOR
OF BUDDHIST CHARITABLE SCHOOL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” เสนอโดย นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

...../...../.....

..... กรรมการ

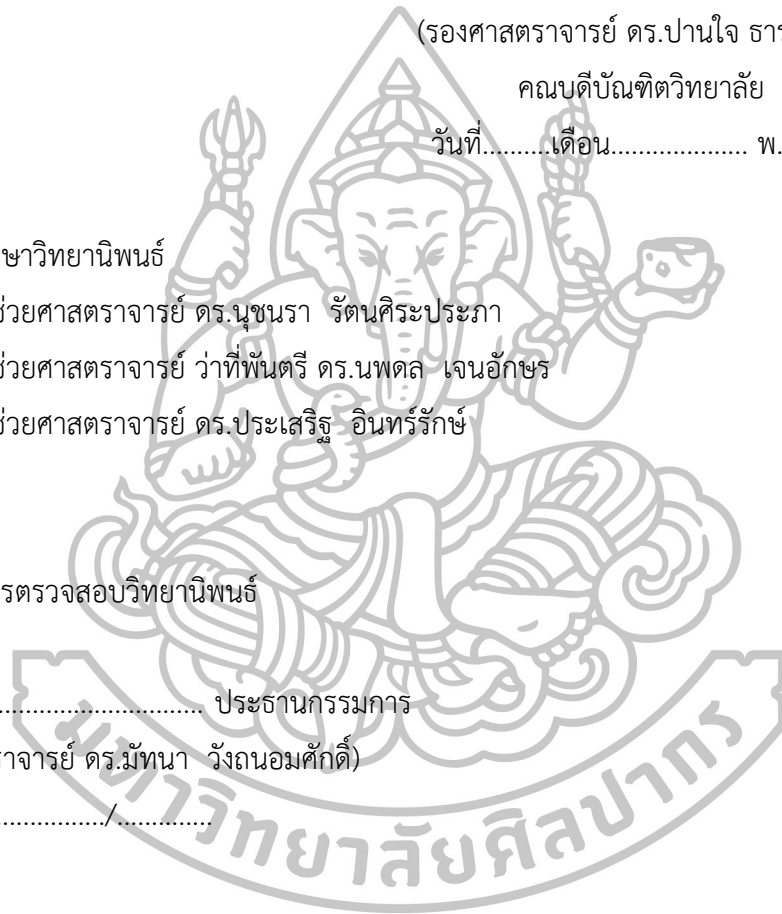
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....



55252938 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ / โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา,
ผศ. ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร และ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 295 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย
3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันผลการวิจัย กลุ่ม
ตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้
ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระรวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น
จำนวน 276 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถาม และ
แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ
ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนาประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยย่อย คือ 1) ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อยคือ 1.1) ปัจจัยด้านมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา
และ 1.2) ปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษา 2) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2
ปัจจัยย่อยคือ 2.1) ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และ 2.2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านอคติและ
ความเหมาะสม 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และ 5) ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร
2. ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของ
วัดในพระพุทธศาสนา ทั้ง 5 ปัจจัย ได้รับยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิว่า มีความถูกต้อง
มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2. 3.

55252938 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : FACTORS EFFECTING DECISION-MAKING / BUDDHIST CHARITABLE SCHOOL

WILAILAK PHET-IAM : THE FACTORS EFFECTING DECISION-MAKING OF THE ADMINISTRATOR OF BUDDHIST CHARITABLE SCHOOL. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA Ph.D., ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D., ASST. PROF. PRASERT INTARAK Ed.D. 295 pp.

The purposes of this research were to determine: 1) the factors effecting decision-making of the administrator of Buddhist charitable school and 2) the confirmation of the decision-making factors of the administrator of Buddhist charitable school. The 3 steps of this research operation were 1) studying the factors effecting the decision-making of the administrator of Buddhist charitable school, 2) analyzing the components of factors effecting decision-making of the administrator of Buddhist charitable school and 3) confirm the findings. The sample were 92 Buddhist charitable schools. The data were collected from the directors, deputy directors and teachers, totally 276 respondents. The research instruments were a unstructured interview , opinionnaires and questionnaire. The statistics used for analysing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings of this research were as follows:

1. The factors effecting the decision-making of the administrator of the Buddhist charitable school is composed of 5 factors : 1) perspective and context of administrator factor which composed of 2 sub factors : 1.1) school administrator's perspective 1.2) school context, 2) authority and leadership factor which composed of 2 sub factors : 2.1) authority factor 2.2) leadership factor, 3) bias and appropriate factor 4) administrator's vision factor and 5) organization barrier factor.

2. The confirmation on the factors effecting the decision-making of the administrator of the Buddhist charitable school of 5 factors were accuracy, appropriate, possibility and utility.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบ ขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู กลุ่มโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด ในพระพุทธศาสนา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและทดลองเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย ขอขอบคุณนาวาอากาศโท ดร.เสนห์ ฎีกาวงศ์ และเพื่อนร่วมรุ่นดุสิตบัณฑิตรุ่นที่ 10/2 ทุกท่านสำหรับกำลังใจและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการทำวิจัย สุดท้ายนี้ขอกราบ ขอบพระคุณ พระครูไพบูลพัฒนโสภณ ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์ คุณพ่อเมือง เพชรเอี่ยม คุณแม่สังวาลย์ เพชรเอี่ยม พี่ๆและน้องๆ ทุกคน ผู้ซึ่งมีพระคุณยิ่งที่ช่วยให้การศึกษาครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีของดุสิตบัณฑิตฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่ บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ญ |
| สารบัญภาพ..... | ฎ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 2 |
| ปัญหาของการวิจัย..... | 4 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 5 |
| ข้อคำถามของการวิจัย..... | 5 |
| สมมุติฐานของการวิจัย..... | 6 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 6 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 20 |
| 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 21 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ..... | 21 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ..... | 21 |
| ความหมายของการตัดสินใจ..... | 24 |
| กระบวนการตัดสินใจ..... | 32 |
| องค์ประกอบของการตัดสินใจ..... | 45 |
| ประเภทของการตัดสินใจ..... | 46 |
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ..... | 49 |
| การคาดเดาเกี่ยวกับผลการตัดสินใจ..... | 54 |
| ขั้นตอนในการตัดสินใจ..... | 56 |
| อุปสรรคและข้อควรปฏิบัติในการตัดสินใจ..... | 64 |
| รูปแบบการตัดสินใจ..... | 67 |
| ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ..... | 72 |

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 77 |
| งานวิจัยในประเทศ..... | 77 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 81 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 85 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 85 |
| ระเบียบวิธีวิจัย..... | 90 |
| แบบแผนการวิจัย..... | 90 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 91 |
| ตัวแปรที่ศึกษา..... | 91 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 92 |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 92 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 94 |
| การนำเสนอข้อมูล..... | 96 |
| สรุป..... | 96 |
| 4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 98 |
| ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร..... | 103 |
| 1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง..... | 103 |
| 1.2 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 127 |
| 1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง..... | 135 |
| 1.4 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร..... | 138 |
| ตอนที่ 2 การยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร..... | 197 |
| ผลสรุปการตรวจสอบยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร..... | 199 |
| ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร..... | 200 |

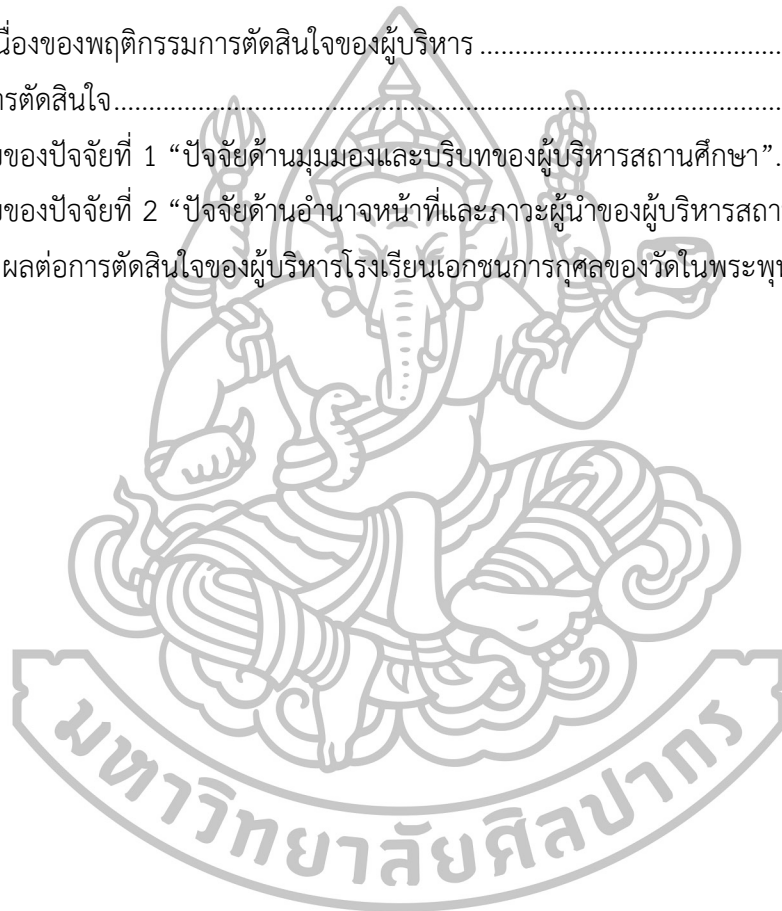
| บทที่ | หน้า |
|-------|---|
| 5 | สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 203 |
| | สรุปผลการวิจัย 205 |
| | อภิปรายผล 208 |
| | ข้อเสนอแนะการวิจัย 214 |
| | ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้..... 214 |
| | ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป..... 215 |
| | รายการอ้างอิง..... 216 |
| | ภาคผนวก 225 |
| | ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 226 |
| | ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ..... 228 |
| | ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลการสัมภาษณ์..... 231 |
| | ภาคผนวก ง หนังสือขอตรวจเครื่องมือวิจัย..... 233 |
| | ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ..... 235 |
| | ภาคผนวก ฉ หนังสือขอทดลองเครื่องมือ..... 237 |
| | ภาคผนวก ช รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย..... 239 |
| | ภาคผนวก ซ ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)..... 241 |
| | ภาคผนวก ฌ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล 252 |
| | ภาคผนวก ญ รายชื่อโรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย..... 254 |
| | ภาคผนวก ฎ แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย..... 259 |
| | ภาคผนวก ฏ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)..... 269 |
| | ภาคผนวก ฐ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นแสดงความคิดเห็นต่องานวิจัย..... 275 |
| | ภาคผนวก ท รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นต่อการวิจัย..... 277 |
| | ภาคผนวก ฒ แบบแสดงความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อผลการวิจัย..... 279 |
| | ประวัติผู้วิจัย 295 |

สารบัญญัตราสาร

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 1 | รหัสแทนชื่อเอกสารและนักวิชาการ..... | 101 |
| 2 | ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจากการวิเคราะห์เอกสาร..... | 103 |
| 3 | รหัสแทนชื่อเจ้าของงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ..... | 127 |
| 4 | ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจากวิเคราะห์งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ..... | 129 |
| 5 | ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ..... | 136 |
| 6 | การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร..... | 139 |
| 7 | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 150 |
| 8 | ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปร..... | 152 |
| 9 | ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's Test..... | 161 |
| 10 | องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม..... | 162 |
| 11 | ค่าน้ำหนักปัจจัยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน..... | 163 |
| 12 | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา..... | 167 |
| 13 | รายละเอียดปัจจัยที่ 1..... | 168 |
| 14 | ปัจจัยย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของปัจจัยที่ 1..... | 171 |
| 15 | น้ำหนักปัจจัยย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อย หลังหมุนแกน ของปัจจัยที่ 1..... | 172 |
| 16 | ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1..... | 174 |
| 17 | ปัจจัยย่อยที่ 1.1..... | 174 |
| 18 | ปัจจัยย่อยที่ 1.2..... | 176 |
| 19 | ปัจจัยที่ 2..... | 180 |
| 20 | ปัจจัยย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของปัจจัยที่ 2..... | 182 |
| 21 | น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อยหลังหมุนแกน ของปัจจัยที่ 2..... | 183 |
| 22 | ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 2..... | 184 |
| 23 | ปัจจัยย่อยที่ 2.1..... | 185 |
| 24 | ปัจจัยย่อยที่ 2.2..... | 187 |
| 25 | ปัจจัยที่ 3..... | 190 |
| 26 | ปัจจัยที่ 4..... | 191 |
| 27 | ปัจจัยที่ 5..... | 192 |
| 28 | รายชื่อกลุ่มประชากรผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันความเป็นไปได้และความเหมาะสมของปัจจัย..... | 198 |
| 29 | แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลของการแสดงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 199 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|---|------|
| 1 | กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 17 |
| 2 | ระดับการบริหารในองค์การ | 22 |
| 3 | รูปแบบการตัดสินใจ..... | 29 |
| 4 | ความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร | 40 |
| 5 | ขั้นตอนการตัดสินใจ..... | 71 |
| 6 | ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา”..... | 178 |
| 7 | ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 2 “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา”... | 188 |
| 8 | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา... | 193 |



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาและเป็นเครื่องชี้นำสังคม ผู้ได้รับการศึกษาจึงเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ด้วยความสำคัญของการศึกษาดังกล่าว รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของรัฐให้จัดการศึกษาแก่ประชาชนไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ในมาตรา 80 (3) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีการศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข¹ แม้ว่าการศึกษาของไทยได้ดำเนินการมานานแล้วก็ตามและได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขมาตลอด แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษา และการบริหารการศึกษาหลายประการ² กล่าวคือ คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยคุณภาพการศึกษาของประชากรไทยโดยเฉลี่ยต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอีกหลายประเทศในระดับเดียวกัน³ จึงไม่สามารถที่จะแข่งขันกับประเทศอื่นในเวทีโลกได้

การแก้ปัญหาคณาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายประการ อาทิเช่น นโยบายจัดการศึกษาที่ชัดเจน เงินทุนสนับสนุนทางด้านการจัดการการศึกษานวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนความร่วมมือจากองค์กรปลายฝ่าย ตั้งแต่ระดับประเทศจนถึงระดับโรงเรียนซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ รวมทั้งทรัพยากร

¹ ราชกิจจานุเบกษา, “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550,” เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2558, <http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/Constitution2550.pdf>

² สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **สภาพและปัญหาการบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย** (กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2545), 1-2.

³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป** (กรุงเทพฯ : พรินทวามกราฟฟิค, 2545), 2.

ที่จำเป็น และหัวใจสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาและนำองค์กรจนบรรลุเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการบริหาร⁴ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงสนใจในรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายหลักของการจัดตั้ง เพื่อการจัดการศึกษาให้เป็นการให้บริการขั้นพื้นฐานแก่สังคม⁵ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เติบโตตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวง ทบวง กรม ที่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ การจัดการศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของประเทศ จำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจะต้องติดตามความเคลื่อนไหวในด้านต่างๆ ของประเทศและทั่วโลกเพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารเหล่านี้มาเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและให้ความเหมาะสมกับการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษาจะได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายของแผนการศึกษาชาติตลอดจนตอบสนองแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เป็นอย่างดี

ในการบริหารโรงเรียน สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือ การตัดสินใจ โดยเฉพาะผู้บริหาร เพราะงานทุกอย่างของสถานศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับมติของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะการตัดสินใจจะปรากฏอยู่ทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารโรงเรียนซึ่งมีปัญหาต่างๆ ให้ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา แม้บางครั้งอาจต้องขอข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ต้องยกปัญหาบางอย่างให้คณะหรือกลุ่มบุคคลอื่นในการร่วมตัดสินใจแทน แต่ผลของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจในองค์กร ประโยชน์ของโมเดลการตัดสินใจ ความหยิ่งลึก

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **สภาพและปัญหาการบริหารและจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย** (กรุงเทพฯ: ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2545), 4.

⁵ สมปอง พิริยะนนทกุล, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2” (งานวิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), 50.

⁶ สุเมธ เดียววิเศษ, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527), 107.

วิจารณ์ญาณ และความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ การบริหารกระบวนการตัดสินใจ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ใช้ในการตัดสินใจและวัฒนธรรม จริยธรรมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกลมีสถานะความเป็นผู้นำกล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลงกล้าทำและกล้าตัดสินใจตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางมีความสามารถในการประสานประโยชน์กับทุกฝ่ายเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้⁷ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการตัดสินใจ ทำให้มีการตัดสินใจที่ผิดพลาดเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการขาดหลักการและเหตุผล การบิดเบือนความจริงเพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง การถูกอิทธิพลครอบงำ การไม่มีข้อมูลอย่างเพียงพอ และการตัดสินใจด้วยความรีบร้อนเกินไป⁸ ซึ่งการตัดสินใจที่ผิดจะส่งผลเสียหายหลายประการให้กับองค์กร ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมกับชุมชน การวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ฯลฯ จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษามีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท และการตัดสินใจของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญหนึ่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งหากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด ก็จะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ความระมัดระวังและมีหลักการที่ชัดเจนในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อย่างแท้จริง

ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารโรงเรียนซึ่งในการตัดสินใจนั้นจะต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ให้ผลทางบวกต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกที่เป็นที่พึงของบุคคลทั้งปวง

⁷ บัญชา อึ้งสกุล, “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,”
วารสารวิชาการ 5, 2 (ตุลาคม 2545): 22-23.

⁸ สุเมธ เดียววิเศษ, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527), 114.

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจัดว่าเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งซึ่งได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเป็นโรงเรียนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนพุทธศักราช 2488 ซึ่งได้จัดการเรียนการสอนแบบเดียวกับโรงเรียนสามัญทั่วไปขณะเดียวกันก็มีจุดเน้นที่ต้องการให้นักเรียนนั้นมีคุณธรรมจริยธรรมโดยมีจุดประสงค์มุ่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมซึ่งนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมและกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างถูกต้องโดยการควบคุมกายวาจาใจให้อยู่ในกรอบคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมอันดีงามไม่เบียดเบียนตนเองและบุคคลอื่นสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่ตนเองและสังคมตลอดจนมีลักษณะของความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีเพื่อการดำรงตนเป็นพลเมืองที่ดีในสังคมประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข⁹ โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่วัดหรือมูลนิธิวัดจัดตั้งขึ้นก็เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลเด็กและเยาวชนที่ยากจนบางแห่งมีนักเรียนเฉพาะชาย-หญิงและบางแห่งมีนักเรียนพระภิกษุสามเณรเรียนร่วมด้วยนอกจากการจัดการศึกษาสงเคราะห์แก่เด็กและเยาวชนให้มีสถานที่เรียนหนังสือแล้วพระภิกษุสงฆ์ยังให้ความสำคัญสงเคราะห์การศึกษาแก่เด็กและเยาวชนผู้กำลังศึกษาในสถานศึกษาต่างๆทั่วประเทศอาทิตั้งทุนสงเคราะห์การศึกษาชั้นประถมศึกษามัธยมศึกษาด้วย (สำนักงานคณะกรรมการศึกษา) นอกจากนี้ในด้านหลักการที่จะพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านบริหารและวิชาการนั้นปรากฏว่าทางด้านการวิชาการได้ผลเป็นที่น่าพอใจส่วนทางด้านบริหารเช่นจัดให้มีการบริหารโรงเรียนในรูปคณะกรรมการจัดการโรงเรียนโดยตั้งองค์รากลาง “สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศล” ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ครบถ้วนแต่สภาโรงเรียนราษฎร์ของวัดเพื่อการกุศลก็ได้เป็นแกนกลางประสานงานระหว่างโรงเรียนในโครงการทดลองกับเจ้าหน้าที่ทั้งด้านนโยบายด้านการบริหารศึกษา

นโยบายการวางรากฐานกระตุ่นเตือนตลอดจนปลูกศรัทธาแก่โรงเรียนในโครงการทดลองให้เข้าใจและเข้าถึงความมุ่งหมายวัตถุประสงค์นโยบายและแนวทางการพัฒนาการศึกษาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตามแผนงานบริหารและส่งเสริมการศึกษาในส่วนที่ต้องดำเนินตามวัตถุประสงค์ของโครงการต่างๆได้ผลดีพอสมควรนอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทดลองโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับใบอนุญาตของโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการบริหารโรงเรียนมากขึ้นและหลายๆโรงเรียนสามารถชักจูงให้ประชาชนในชุมชนได้ทำประโยชน์แก่โรงเรียนหลายรูปแบบเช่นการบริจาคเงินสมทบทุนการก่อสร้างทุนการศึกษาตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยมีจุดประสงค์มุ่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมซึ่งนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรม

⁹ พระไพศาล สุขุทธิโต (โนทายะ), “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), 152.

และกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างถูกต้องโดยการควบคุมกายวาจาใจให้อยู่ในกรอบคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมอันดีงามไม่เบียดเบียนตนเองและบุคคลอื่นสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่ตนเองและสังคมตลอดจนมีลักษณะของความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีเพื่อการดำรงตนเป็นพลเมืองที่ดีในสังคมประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข¹⁰ อย่างไรก็ตามการพัฒนาโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นนั้นจะหวังเพียงการสนับสนุนจากงบประมาณที่เป็นเพียงเงินอุดหนุนอย่างเดียวเท่านั้นไม่เป็นการพอเพียงผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูซึ่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในโรงเรียนจำเป็นต้องมีแนวความคิดและหลักการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยจึงจะทำให้การพัฒนาโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้¹¹

ดังนั้นผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อสมารถที่จะนำความรู้ที่ได้จากการทำวิจัยเพื่อนำไปปรับใช้ได้อย่างคุ้มค่าและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารงานและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาให้มั่นคงยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
2. เพื่อทราบผลยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร

¹⁰ ส. ศิวรักษ์, *ปรัชญาการศึกษาศาสตร์และศิลป์แห่งการปฏิรูปการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์, 2545), 9.

¹¹ อุดม นานี, *สำนักงานกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา* (พะเยา: โรงเรียนพินิจประสาธน์ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา, 2553), 5.

สมมุติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเป็นพหุตัวแปร
2. ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบคิดในการวิจัยจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังนี้

ทองใบ สุตชาลี กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เพราะหากผู้บริหารมีความเฉียบคมในการตัดสินใจ นั่นคือ การตัดสินใจที่เหมาะสมและทันเวลาจะนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายขององค์กร¹²

ไทรฟอส (Tryfos) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับวิธีการในการกำหนดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีจากการตัดสินใจ โดยปัญหาในการตัดสินใจนั้นอาจมีผลมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งการตัดสินใจจะต้องพิจารณาประกอบกับปัญหาเพื่อใช้ในการพิจารณาเหตุการณ์ที่เป็นไปได้รวมถึงการสุ่มตัวอย่างมารวมกันเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง¹³

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้และทางเลือกจากงานต่างๆ ที่มีอยู่¹⁴

แฮมมอนด์, คีนีย์และ ไรฟา (Hammond, Keeney and Raiffa) ได้พูดถึงการตัดสินใจว่า มีความสำคัญเนื่องจากมันบ่งบอกถึงความฉลาดที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจที่ซับซ้อนเป็นการผสมผสานระหว่างศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการตัดสินใจซึ่งเป็นขั้นตอนที่

¹² ทองใบ สุตชาลี, ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 301.

¹³ Peter Tryfos, *Decision theory* (Ryerson: McGraw-Hill, 2001), 1.

¹⁴ Herbert A. Simon, *Administrative behavior, How organizations can be understood in terms of decision processes* (Roskilde: Roskilde University, 1994), 5.

สามารถเข้าถึงได้ เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจสู่การตัดสินใจส่วนบุคคลให้กับครอบครัวตัดสินใจที่จะตัดสินใจใด ๆ¹⁵

แมคฟาแลนด์ (MacFarland) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหารหรือองค์กรเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง¹⁶

มานน์ (Mann) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้¹⁷

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าการตัดสินใจคือการตกลงใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลงโดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติแล้วการตัดสินใจนั้นก็อาจจะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีและหากมีการนำไปปฏิบัติจริงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ¹⁸

เบอร์ตันและทาเคอร์ (Burton and Thakur) ที่ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึงกระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลายๆทางเลือก¹⁹

เบอร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึงการเลือกที่ดีที่สุดโดยใช้วิธีการประเมินที่เชื่อถือได้ทำการประเมินเชิงเปรียบเทียบและเลือกอย่างมีเหตุผล²⁰

¹⁵ John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa, **Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions** (Cambridge: Harvard Business Review Press, 1998), 163.

¹⁶ Dalton E. Macfarland, **Management: Principles and Practices** (Michigan: Macmillan/McGraw-Hill School Division, 1974), 76.

¹⁷ Dale Mann, **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control** (New York: Teachers College Press, 1975), 20.

¹⁸ Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1991), 300.

¹⁹ Gene Burton and Manab Thakur. **Management Today: Principles and Practice** (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 1995), 94.

²⁰ Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 185.

วรพจน์ บุชราคมวดี กล่าวว่า ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ และทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจสามารถจำแนกตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ เป็นการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์ประกอบในการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยไซแนวโนม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่าการตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความ เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว การตัดสินใจดังกล่าวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักนิยมใช้ในธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีที่สุด

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงานและคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือ ผู้บริหารจะให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจด้วย²¹

กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา : ขั้นนี้เป็นขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ก็ตามจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องทำลายความสามารถของผู้บริหารและวัดความสามารถในการตัดสินใจซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหาเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

²¹วรพจน์ บุชราคมวดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทย ในองค์การภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี,” วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 2 (พฤษภาคม 2556): 84-95.

2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา : เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้วต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหารต้องคัดกรองอย่างไรและจะต้องทำอย่างไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องหาวิธีทางที่จะแก้ปัญหานั้น ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิธีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ ซึ่งการที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองในทุกๆเรื่องอาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้

3. สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ : ผู้บริหารจะต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้องและช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้นการสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร, คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร ตลอดจนแรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์กร

4. การรวบรวมข้อมูล : ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัยเพื่อช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5. การเลือกข้อมูลที่ต้องการ : ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารสามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูลหลายๆ อย่างที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ, การจัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อและการเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จดีที่สุด

6. การนำผลสรุปมาทำให้เกิดประสิทธิภาพ : ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ โดยมีการดำเนินงานวางโครงการ, การควบคุมกิจกรรมในโครงการและการประเมินผลโครงการประกอบการดำเนินการ²²

แทนแนบอมและ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง แรงขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์²³

²²Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory* (New York: Appleton-Century&Crofts, 1959), 113.

พังก์และ แอทเนอร์ (Plunkett and Attner) กล่าวว่า ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด²⁴

ดูเอน (Duane) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ตัวเลือกต่างๆ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนระบุหรือหาปัญหาในการบริหาร ขั้นตอนหาข้อมูล ขั้นตอนวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนประเมินตัวเลือกในการแก้ปัญหา และขั้นตอนตัดสินใจ²⁵

วรูม (Vroom) ได้อธิบายถึงการตัดสินใจ 5 แบบซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบที่ 2 ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ไม่มีบทบาทที่จำกัดในการกำหนดปัญหาหรือประเมินทางเลือก

แบบที่ 3 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องของบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้²⁶

แบบที่ 4 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบที่ 5 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกและพยายามที่จะให้ความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหาและสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ

²³ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (March-April 1958): 6.

²⁴ Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, *Introduction to Management*, 3th ed. (Mishawaka: South-Western Educational Publishing, 1994), 573-578.

²⁵ James E. Duane, *Individualized instruction-programs and materials*, (Englewood Cliffs: Educational Technology, 1973), 169.

²⁶ Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making," *Organization Dynamics* 1, 5 (Spring 1973): 66-80.

ได้รับการอธิบายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตนและเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

บริด (bridge) ได้แนะนำให้มีการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของตนเองโดยมีการฝึกอบรมตามโปรแกรม TELOS ซึ่งจะมีการอธิบายทฤษฎีและแนวทางที่ผู้บริหารจะกำหนดแบบการตัดสินใจของตนเองไว้²⁷

โรเทลโล, แมคมิลแลนและรีดเดอร์ (Rotello, Macmillan, and Reeder) ได้กำหนดประเภทของการตัดสินใจว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว(programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์(Mathematical Model) หรือศาสตร์ทางด้านวิทยาการการจัดการ(Management Science) หรือการวิจัยดำเนินงาน(Operation Research) เข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ร่วมด้วย

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) บางครั้งเรียกว่า แบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน(Nonprogrammer) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้างแต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขึ้นตอน

²⁷ Edwin M. bridge, "A Model for Shared Decision – Making in the School Principalsip," *Educational Administration Quarterly* 3 (1967): 21-52.

จึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้²⁸

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่าบุคลิกภาพจะมีผลต่อการตัดสินใจ เช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบปริอ้อในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหามาก บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ ชอบทดลองหรือชอบพิสูจน์หาความจริง เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น เช่น ผู้มีบุคลิกภาพ กล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็ว ขณะที่ผู้มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยง มักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอน มักชอบปริอ้อเพื่อให้ได้ข้อมูลทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพที่อ่อนน้อมมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก²⁹

บรอส (Bross) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจและใช้ราคาเป็นหลักหรือใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทาง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจจะเลือกตามความชอบความต้องการอย่างเดียวกันไม่ได้จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่นๆ จริงหรือไม่และจะมีผลเสียประการใดตามมา การตัดสินใจเลือกนั้นถ้าจะให้ดีมีระบบต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของที่วัดได้หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตามตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนนน้ำหนักหรือจำนวนเงินจำนวนหน่วยซึ่งมีการชี้วัดชัดเจนก่อนนำมาพิจารณา³⁰

ศรีนวล ศรีสวัสดิการณณ์ กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาอันจำกัดเป็นสิ่งที่ไม่ได้ยาก ผู้บริหารควรมีการวางแผนในระยะยาวไว้ก่อนล่วงหน้าโดยเน้นที่ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่และการตัดสินใจโดยมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องให้คำแนะนำรวมทั้งพิจารณาถึงความเห็นที่แตกต่างกัน รวมถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น³¹

²⁸Rotello, Macmillan, and Reeder, “Decision-Making Models of Remember-Know Judgments,” *Psychological Review* 113, 3 (July 2006): 648 – 656.

²⁹วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ, 2535), 197–200.

³⁰Irwin D.J. Bross, *DESIGN FOR DECISION* (Toronto: Collier-Macmillan Canada, 1965), 10.

³¹ศรีนวล ศรีสวัสดิการณณ์, “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546), 40.

ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า การตัดสินใจบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันในการคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน³²

จุนิเปอร์ (Juniper) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ ผู้นำบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจและสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่งๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก หากผู้นำทำการตัดสินใจได้ถูกต้องย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับ ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว³³

นิรมล กิติกุล กล่าวว่า บุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรีรอในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ชอบทดลองหรือชอบพิสูจน์หาความจริงเป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้นเช่นผู้มีบุคลิกภาพกล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็วขณะที่ผู้มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยงมักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอนมักชอบรีรอเพื่อให้ได้ข้อมูลทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพที่อ่อนระมัดระวังจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก³⁴

ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวว่า การตัดสินใจที่ขาดข้อมูลและข่าวสารประกอบกับการมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ขาดความรู้และประสบการณ์ ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ใช้ประกอบ การตัดสินใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงทำให้เป็นอุปสรรคของการตัดสินใจทั้งหมด³⁵

วราภรณ์ ไวยากรณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารทั้งในด้านการจัดการ การบริหารงาน งบประมาณ การบริหารงานบุคคล โดย

³²ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 20.

³³Dean F.Juniper, **Decision Making for School Collage** (Great Britain: A. Wheaton & Co. Exeter, 1976), 11.

³⁴นิรมล กิติกุล, **องค์การและการจัดการ** (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2546), 49.

³⁵ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี : มนตรี, 2551), 50.

ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารโดยใช้การอภิปรายร่วมกันยกเว้นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณผู้บริหารจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่มากที่สุด³⁶

สุริยะชาติชนบท ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1-5 โดยส่วนใหญ่เป็นแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะงานด้านการบริหารวิชาการและด้านการบริหารงานทั่วไป ส่วนงานด้านการบริหารงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคลผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยตนเองแต่มีการอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1-5 พบว่าทุกตัวแปร ได้แก่ วุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษามีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร³⁷

ชลิต ระหว่างบ้าน ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรีผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจจะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นั้นแสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน³⁸

จิตติมา พัดโบก ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตจังหวัดพิษณุโลก จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ลำดับถัดมาคือปัจจัย

³⁶ วราภรณ์ ไวยากรณ, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), 1.

³⁷ สุริยะชาติชนบท, “พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของขอนแก่นเขต 1-5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547), 1.

³⁸ ชลิต ระหว่างบ้าน, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 1.

ด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านหลักสูตรและระบบการศึกษา ปัจจัยด้านคุณภาพและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านครอบครัว และด้าน การประชาสัมพันธ์ตามลำดับ³⁹

พระไพศาล สุทฺธจิตฺโต (โนทายะ) ได้ทำการศึกษาถึงการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรีโดยรวมเป็นอย่างมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เงินเดือน สวัสดิการ มีผลต่อการบริหารงานโรงเรียน ส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ทำงานและตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มีผลต่อการบริหารงานโรงเรียน⁴⁰

เจเน็ต (Janet) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวของ วรูมและแยตตัน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวแต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุประสบการณ์เพศสาขาวิชาหรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกันและผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่ต่างกัน⁴¹

โฮกแลนด์ (Hoagland) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีอายุประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างกัน⁴²

³⁹จิตติมา พัดโบก, “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตจังหวัดพิษณุโลก” *คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* (ม.ป.ท.), 1-11.

⁴⁰พระไพศาล สุทฺธจิตฺโต (โนทายะ), “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), 152.

⁴¹Janet, P, “Comparison of decision-making styles Florida community and junior college department chairpersons and division divisions” *Dissertation Abstracts International* 46, 1 (March, 1986): 1802-A.

⁴²Hoagland, J. L, “Principals’ and teacher’ perceptions of teacher participation in the decision-making processes in public secondary school with an

โคเบลลี (Cobelli) ได้ทำการศึกษารูปแบบการตัดสินใจการบริหารระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าขนาดองค์การอำนาจหน้าที่สถานภาพเพศมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร⁴³

กรีน (Greene) ได้ทำการศึกษาความรู้สึกของครูใหญ่ต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนในเขตโคลัมเบียผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ (74.5%) มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจน้อยผู้บริหารส่วนใหญ่ (68.8%) มีประสิทธิภาพในระดับสูงของการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับงานงบประมาณครูหลักสูตรตัวนักเรียนและการจัดการผู้บริหารส่วนใหญ่ (85.8-5%) เชื่อว่าพวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่วนกลุ่มที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังคงมีความเห็นว่าพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ⁴⁴

สโรว์ (Stowe) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างครูที่มีระดับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันและความพอใจในอาชีพที่ต่างกันที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมจะเพิ่มขึ้นความพึงพอใจเป็นตัวแปรที่จะบอกให้ทราบว่าครูจะมากเกี่ยวข้องในการตัดสินใจรวมทั้งระดับการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนอกจากนี้ยังพบว่าครูไม่กระตือรือร้นที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมากเท่าที่ควรและครูมีความสนใจในเรื่องของโครงสร้างมากกว่าการจัดการหรือการบริหาร⁴⁵

นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถาม

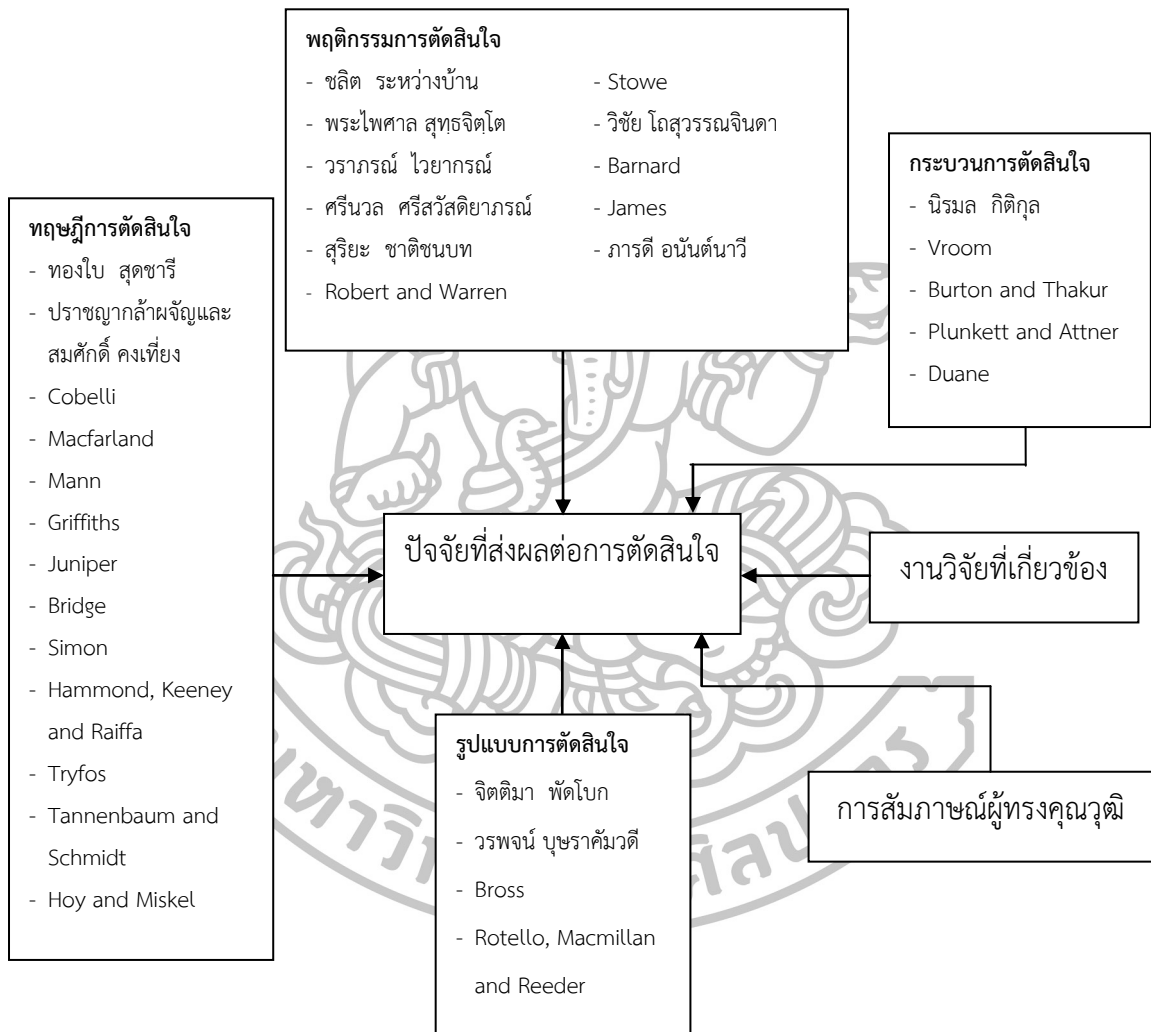
without a collective bargaining contract” **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (March, 1986): 3550.

⁴³Cobelli, J.F, “Administrative decision-making styles in higher education,” **Dissertation Abstracts International** 50, 5 (March, 1989): 1226-A.

⁴⁴Greene, J. C, “A study of principals’ perception of their involvement in decision-making processes: Its effect on their Job performance” **Dissertation Abstracts International** 53, 4 (October, 1992): 1003-A.

⁴⁵Stowe, F. C. D, “The relationship of teachers’ involvement in participation in the decision-making a different career stages and teacher career satisfaction,” **Dissertation Abstracts International** 48, 12 (October, 1993): 3432-A.

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดจากทฤษฎีการตัดสินใจ พฤติกรรมการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจและรูปแบบการตัดสินใจ มาเป็นขอบข่ายของทฤษฎีและสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังรายละเอียดในแผนภูมิรูปภาพที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : ทองใบ สุดชาติ, **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 301.

: Peter Tryfos, **Decision theory** (Ryerson: McGraw-Hill, 2001), 1.

- : Herbert A. Simon, **Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes** (Roskilde: Roskilde University, 1994), 5.
- : John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa, **Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions** (Cambridge: Harvard Business Review Press, 1998), 163.
- : Dalton E. Macfarland, **Management: Principles and Practices** (Michigan: Macmillan/McGraw-Hill School Division, 1974), 76.
- : Dale Mann, **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control** (New York: Teachers College Press, 1975), 20.
- : Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1991), 300.
- : Gene Burton and Manab Thakur. **Management Today: Principles and Practice** (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 1995), 94.
- : Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 185.
- : วรพจน์ บุขราคัมวดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทย ในองค์การภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี,” **วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 8, 2 (พฤษภาคม 2556): 84-95.
- : Daniel E. Griffiths, **Administrative Theory** (New York: Appleton-Century-Crofts, 1959), 113.
- : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” **Harvard Business Review** (March-April 1958): 6.
- : Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, **Introduction to Management**, 3th ed. (Mishawaka: South-Western Educational Publishing, 1994), 573-578.
- : James E. Duane, **Individualized instruction-programs and materials**, (Englewood Cliffs: Educational Technology, 1973), 169.
- : Victor H. Vroom, “A New Look at Managerial Decision Making,” **Organization Dynamics** 1, 5 (Spring 1973): 66-80.
- : Edwin M. bridge, “A Model for Shared Decision – Making in the School Principalship,” **Educational Administration Quarterly** 3 (1967) : 21-52.

: Rotello, Macmillan, and Reeder, “Decision-Making Models of Remember-Know Judgments,” *Psychological Review* 113, 3 (July 2006): 648 – 656.

: วิชัย โถสุวรรณจินดา, **ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ, 2535), 197–200.

: Irwin D.J. Bross, **DESIGN FOR DECISION** (Toronto: Collier-Macmillan Canada, 1965), 10.

: ศรีนวล ศรีสวัสดิยาภรณ์, “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546), 40.

: ประชาญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 20.

: Dean F. Juniper, **Decision Making for School Collage** (Great Britain: A. Wheaton & Co. Exeter, 1976), 11.

: นิรมล กิติกุล, **องค์กรและการจัดการ** (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2546), 4

: ภาวดี อนันต์นาวิ, **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี : มนตรี, 2551), 50.

: วราภรณ์ ไวยากรณ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), 1.

: สุริยะชาติชนบท, “พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่นเขต 1-5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547), 1.

: ชลิต ระหว่งบ้าน, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน :กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 1.

: จิตติมา พัดโบก, “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตจังหวัดพิษณุโลก” **คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** (ม.ป.ท.), 1-11.

: พระไพศาล สุขุทธิจิตโต (โนทายะ), “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), 152.

: Janet, P, “Comparison of decision-making styles Florida community and junior college department chairpersons and division divisions” **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (March, 1986): 1802-A.

: Hoagland, J. L, “Principals’ and teacher’ perceptions of teacher participation in the decision-making processes in public secondary school with an without a collective bargaining contrace” **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (March, 1986): 3550.

: Cobelli, J.F, “Administrative decision-making styles in higher education,” **Dissertation Abstracts International** 50, 5 (March, 1989): 1226-A.

: Greene, J. C, “A study of principals’ perception of their involvement in decision-making processes: Its effect on their Job performance” **Dissertation Abstracts International** 53, 4 (October, 1992): 1003-A.

: Stowe, F. C. D, “The relationship of teachers’ involvement in participation in the decision-making a different career stages and teacher career satisfaction,” **Dissertaion Abstracts International** 48, 12 (October, 1993): 3432-A.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ หมายถึง เหตุเบื้องต้นที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดๆ

โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์จัดการศึกษาเพื่อผู้ยากไร้ โดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งมีวัดเป็นผู้ถือใบอนุญาตจัดตั้ง และมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต โดยตำแหน่ง

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และเพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ในบทนี้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

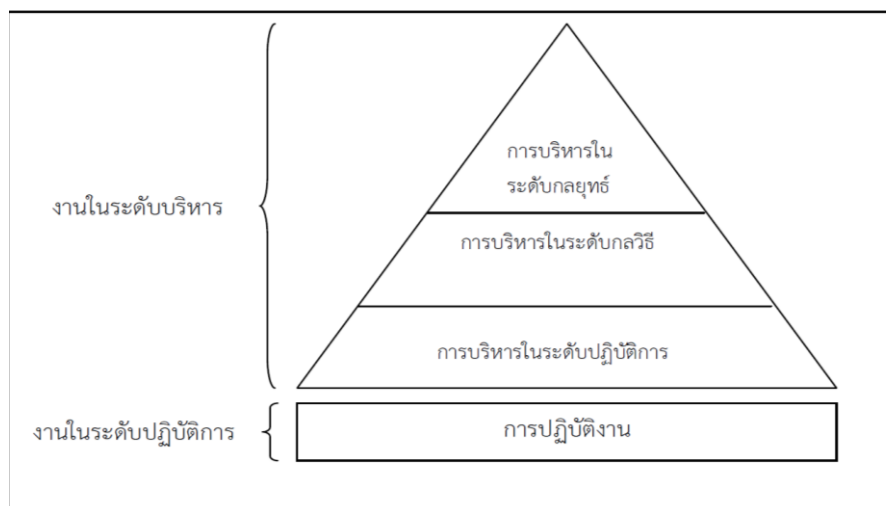
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เพราะหากผู้บริหารมีความเฉียบคมในการตัดสินใจ นั่นคือ การตัดสินใจที่เหมาะสมและทันเวลาจะนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายขององค์กร⁴⁷ ดังนั้น การตัดสินใจจึงถือเป็นหัวใจขององค์กรและการบริหารงานในองค์กรที่ผู้บริหารพึงมี ทั้งนี้เนื่องจากในการดำเนินการใดๆ ภายในองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับบริหาร ซึ่งทั้ง 2 ลักษณะจะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของการทำงาน เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติของบุคลากรในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ของบริษัท ผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้นดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมให้งานต่างๆ

⁴⁷ ทองใบ สุตขารี, **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 301.

บรรลุมัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารในระดับบริหารจะมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนในระยะยาวขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 ระดับการบริหารในองค์กร

ที่มา : วรรณญา ต้นบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่ 1-8 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), 5

วรรณญา ต้นบุรินทร์ทิพย์ ได้กล่าวถึงผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์กรไว้ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหารต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องการตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหารในเรื่องการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกๆระดับเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลายๆอย่างที่แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหารจึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน

2. ระดับของการตัดสินใจผู้บริหารขององค์กรในระดับต่างๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญๆแตกต่างกันไป เช่นลักษณะงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหารจึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่างๆของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับผู้บริหารเป็นการตัดสินใจที่มีผลในระยะยาว

ต่อองค์กรส่วนใหญ่ทั้งองค์กร ส่วนการตัดสินใจระดับปฏิบัติงานเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับผู้บริหารและการตัดสินใจระดับปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันภายในองค์กรเท่านั้น

3. คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ เนื่องจากการตัดสินใจในระดับต่างๆมีประเด็นปัญหาให้ตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลายซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการแข่งขันและเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ต้องทำการตัดสินใจเพราะว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลาและการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือระดับผู้บริหารต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์กรโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง⁴⁸

ดังนั้น การตัดสินใจจึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่เป็นการเลือกปฏิบัติจากหลายทางเลือกและต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยถึงเรื่องใหญ่ การตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งในการวางแผน การตัดสินใจต้องการความรวดเร็วด้วยการแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาสั้น และยังเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของทุกคน⁴⁹ โดยเฉพาะการบริหาร การตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าไร ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากขึ้นเท่านั้น⁵⁰ Simon (1980) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือน

⁴⁸ วรรณญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่ 1-8 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 5.

⁴⁹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, *องค์กรและการจัดการ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา, 2539), 345.

⁵⁰ พิกัด ชติพันธ์ุ, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541), 30.

หัวใจของการบริหารงาน การตัดสินใจที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารที่จะนำไปสู่การดำเนินงานในองค์กรที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น⁵¹

ความหมายของการตัดสินใจ

ไทรฟอส (Tryfos) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับวิธีการในการกำหนด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีจากการตัดสินใจ โดยปัญหาในการตัดสินใจนั้นอาจมีผลมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งการตัดสินใจจะต้องพิจารณาประกอบกับปัญหาเพื่อใช้ในการพิจารณา เหตุการณ์ที่เป็นไปได้รวมถึงการสุ่มตัวอย่างมารวมกันเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง⁵² ในขณะที่ซีเวน โอวี แฮนสัน (Sven Ove Hansson) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กิจกรรมบางส่วนของมนุษย์ที่ต้องการเสรีภาพในการคิด ความเข้าใจ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาเป็นตัวกำหนด⁵³ และเฮร์เบิร์ต เอ ซีมอน (Herbert A. Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็น กระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้และทางเลือกจากงานต่างๆ ที่มีอยู่⁵⁴ ในขณะที่จอร์น เอส แอมมอด, ราฟ แอล คีนีย์และโฮเวิร์ด ไรฟา (John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa) ได้พูดถึงการตัดสินใจว่ามีความสำคัญ เนื่องจากมันบ่งบอกถึงความฉลาดที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจที่ซับซ้อนเป็นการผสมผสานระหว่างศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการตัดสินใจซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจสู่การตัดสินใจส่วนบุคคลให้กับครอบครัวตัดสินใจที่จะตัดสินใจใดๆ⁵⁵

⁵¹Brian Simon and Maurice Galton, "Progress and Performance in the Primary Classroom," *European Journal of Education* 18, 2 (December, 1980): 193-195.

⁵²Peter Tryfos, *Decision theory* (Ryerson: McGraw-Hill, 2001), 1.

⁵³Sven Ove Hansson, *Decision theory: A brief introduction* (Stockholm: Institute of Technology (KTH), 1994), 5.

⁵⁴Herbert A. Simon, *Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes* (Roskilde: Roskilde University, 1994), 5.

⁵⁵John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Cambridge: Harvard Business Review Press, 1999), 163.

นอกจากนี้ยังพบว่า มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (decision making) แตกต่างกันไปตามความเชื่อและแนวคิดของแต่ละท่าน อาทิ ดอลตัน อีแมคฟาแลนด์ (Dalton E. MacFarland) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหารหรือองค์กรเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง⁵⁶ ในขณะที่ เดลมานน์ (Dale Mann) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้⁵⁷ นอกจากนี้จอห์น เอ็ม อิวานเชวิชและคณะ (John M. Ivancevich and others) ได้เสนอนิยามว่า การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือกปฏิบัติงาน ในขณะที่บริษัทบีเอฟกู๊ดริชจากัด (B.F. Goodrich Co.) มีความเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญของการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ⁵⁸ เช่นเดียวกับเวย์ เอ็น ฮอยและซีซิล จีมิสเกล (Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel) ที่ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าการตัดสินใจคือการตกลงใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลงโดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติแล้วการตัดสินใจนั้นก็อาจจะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีและหากมีการนำไปปฏิบัติจริงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ⁵⁹ อย่างไรก็ตาม เบอร์ตัน (Burton) และธากอร์ (Thakur) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่รวมเอาการวิเคราะห์และการนิยามสถานการณ์ของปัญหาการวิเคราะห์เพื่อกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งและกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เช่นเดียวกับจีน เบอร์ตันและมานาบทาเคอร์ (Gene Burton and Manab Thakur) ที่ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์กรที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก⁶⁰ แต่อย่างไรก็ตามในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ทำการบัญญัติไว้ว่า “ตัดสินใจเป็น

⁵⁶ Dalton E. Macfarland, **Management: Principles and Practices** (Michigan: Macmillan/McGraw-Hill School Division, 1974), 76.

⁵⁷ Dale Mann, **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control** (New York: Teachers College Press, 1975), 20.

⁵⁸ John M. Ivancevich and others, **Managing: An Introduction to the Process Managing** (Texas: Business Publications, 1983), 78.

⁵⁹ Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1991), 300.

⁶⁰ Gene Burton and Manab Thakur. **Management Today: Principles and Practice** (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 1995), 94.

คำกริยา หมายถึงตกลงใจ” ซึ่งตามนัยของศัพท์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตกลงใจของบุคคลในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนรวม สำหรับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า คือ กระบวนการในการพัฒนาทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาใดๆ จนเกิดความมั่นใจในการเลือกทางเลือก 1 ทางเลือกเพื่อใช้ในการแก้ปัญหานั้นๆ⁶¹

กล่าวโดยสรุปคือ การตัดสินใจ หมายถึงการเลือกที่ดีที่สุดโดยใช้วิธีการประเมินที่เชื่อถือได้ทำการประเมินเชิงเปรียบเทียบและเลือกอย่างมีเหตุผล⁶² การเลือกคือสิ่งที่บุคคลต้องกระทำเมื่อมีตัวเลือกหรือเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือคิดตัดสินใจหรือเป็นกระบวนการของการเลือกในกิจกรรมต่างๆ

จากทฤษฎีการตัดสินใจดังกล่าวนำมาซึ่งแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ และทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจสามารถจำแนกตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ เป็นการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์ประกอบในการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเพื่อนเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่าการตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความ เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว การตัดสินใจดังกล่าวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักนิยมใช้ในธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้

ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีที่สุด

⁶¹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์, 2542), 450.

⁶²Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), 185.

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยืดที่ทีมงานและคณะกรรมการ เป็นผู้ร่วมตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือ ผู้บริหารจะให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่ม ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจด้วย⁶³

เอ็ดเวิร์ด เอช ลิชฟิลด์ (Edward H. Lichfield) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของ เหตุการณ์เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาจนถึงการวางแผนการแก้ปัญหาและการ ประเมินผล และที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ก็คือเมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไป แก้ปัญหาครั้งหนึ่งแล้วก็มักที่จะมีปัญหาอื่นติดตามมา โดยปัญหาที่ตามมานี้อาจจะเกิดขึ้นในช่วงใด ช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็น กระบวนการเช่นเดียวกัน⁶⁴ โดยปกติแล้วลักษณะการตัดสินใจของผู้ชายและผู้หญิงจะแตกต่างกัน อย่างชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่งความกล้าเสี่ยงแม้จะเป็นสิ่งที่ทั้งผู้หญิงและผู้ชายทำได้ดีเท่ากันเพราะ ผู้หญิงจะไม่ชอบการแข่งขันแบบเผชิญหน้า ส่วนผู้ชายจะรู้สึกสนุกและท้าทายมากกว่า จาก ผลการวิจัยพบว่าถ้าหากเป็นการแข่งขันที่มีรางวัลตอบแทนจะยิ่งกระตุ้นความอยากเอาชนะของผู้ชาย มากกว่าผู้หญิง ยิ่งถ้าแข่งหลายรอบความทะเยอทะยานในการเอาชนะของผู้ชายก็จะยิ่งเพิ่มมากกว่า การแข่งขันในรอบแรกๆ แม้ว่าผู้หญิงจะสามารถแข่งขันในเรื่องนั้นๆได้ดีเท่าผู้ชายจะเห็นได้ว่าลักษณะ การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับการรับรู้และการตอบสนองของแต่ละบุคคลที่ได้รับข่าวสารต่างๆ ซึ่งนักวิจัย ได้พัฒนาเป็น 2 มิติดังนี้

มิติที่ 1 คือ การกำหนดค่านิยม (Value Orientation) เป็นมิติที่แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคลจะให้ความสำคัญกับงานและวิธีการหรือคนและสังคมมากกว่ากัน เช่น บางคนจะตัดสินใจโดยคำนึงถึงงานและวิธีการปฏิบัติมากกว่าคนและสังคมเป็นต้น

มิติที่ 2 คือ การปรับตัวต่อสถานการณ์คลุมเครือ (Tolerance for Ambiguity) แต่ ละคนจะมีความต้องการจัดการชีวิตของตนเองแตกต่างกันบางคนจะรู้สึกเครียดและไม่สบายใจหาก

⁶³ วรพจน์ บุชราคมวดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทย ในองค์การภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี,” วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 2 (พฤษภาคม 2556): 84-95.

⁶⁴ Edward H. Litchfield, “Notes on General Theory of administration,” *Administrative Science Quarterly* 1, 1 (June 1956): 3-29.

ต้องพบสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ในขณะที่บางคนกลับสามารถปรับตัวและจัดการชีวิตของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นหากทำการกำหนดค่านิยมและการอดทนต่อความไม่ชัดเจนมาวิเคราะห์รวมกันก็จะก่อให้เกิดรูปแบบการตัดสินใจดังนี้

1. แบบเผด็จการ (Directive) จะเป็นผู้ที่มีความอดทนต่ำต่อสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน จะตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับงานและวิธีการทำงาน คนกลุ่มนี้จะมีประสิทธิภาพ มีเหตุผลและจะแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบโดยจะเน้นการกระทำและตระหนักถึงความจริง เนื่องจากชอบเห็นผลงานทันทีจึงชอบใช้อำนาจและเน้นการควบคุมเพื่อให้เห็นผลในระยะเวลานั้น

2. แบบนักวิเคราะห์ (Analytical) จะเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูงมากและสนใจการวิเคราะห์สถานการณ์มากเกินไปโดยจะคำนึงถึงข้อมูลต่างๆ และการกำหนดทางเลือกมากกว่าแบบแรกทำให้มีความระวังในการตัดสินใจสูงและใช้เวลานานแต่กลับเป็นผู้ที่สามารถรับมือกับวิกฤติการณ์ใหม่ๆ ได้ดี

3. แบบมีแบบแผน (Conceptual) จะเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือสูงจะเน้นถึงมุมมองของผู้คนและสังคมในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้มีพิจารณาอย่างกว้างๆ จึงมีทางเลือกต่างๆ และมีความเป็นไปได้ในอนาคตประกอบการแก้ไขปัญหาแต่ต้องใช้เวลาเพราะต้องขึ้นอยู่กับการใช้สัญชาตญาณและระยะเวลาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ นอกจากนี้ยังชอบความเสี่ยงและมีความคิดสร้างสรรค์เป็นเลิศในการหาทางแก้ไขปัญหาซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจที่เด็ดขาด

4. แบบนักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral) เป็นวิธีที่ผู้คนส่วนใหญ่ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและเข้าสังคมง่ายเลือกใช้การพบปะผู้คนบ่อยๆ เป็นจำนวนมากทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นที่ปรึกษาที่ดีและยังเป็นผู้ที่ใช้ภาษาเขียนได้ดีเช่นกัน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการแข่งขันอีกด้วย⁶⁵

⁶⁵ อดองเจโล่ คินีจีและเบรณ วิลเลียม, **องค์การและการจัดการ**, แปลจาก Management, แปลโดยเบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 101.

| | | |
|-----------------------|-----------------|--------------------|
| สูง | แนววิเคราะห์ | แบบทฤษฎี |
| | แบบเผด็จการ | แบบพฤติกรรมศาสตร์ |
| ต่ำ | | |
| เน้นงานและ วิธีการ | การกำหนดค่านิยม | เน้นคนและ สังคม |

รูปที่ 3 รูปแบบการตัดสินใจ

ที่มา : แองเจโล่ คินีจิและเบรน วิลเลียม, **องค์การและการจัดการ**, แปลจาก

Management, แปลโดยเบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 101.

กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา : ขั้นนี้เป็นขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ก็ตามจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคนปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องทำลายความสามารถของผู้บริหารและวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหาเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา : เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้วต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหารต่อองค์กรอย่างไรและจะต้องทำอย่างไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องหาวิถีทางที่จะแก้ปัญหานั้น ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิถีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ ซึ่งการที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองในทุกๆเรื่องอาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้

3. สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ : ผู้บริหารจะต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้องและ

ช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้นการสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร, คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร ตลอดจนแรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์กร

4. การรวบรวมข้อมูล : ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุดเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัยเพื่อช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5. การเลือกข้อมูลที่ต้องการ : ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจโดยข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารสามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูลหลายๆ อย่างที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ, การจัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อและการเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีที่สุด

6. การนำผลสรุปมาทำให้เกิดประสิทธิภาพ : ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ โดยมีการดำเนินงานวางโครงการ, การควบคุมกิจกรรมในโครงการและการประเมินผลโครงการประกอบการดำเนินการ⁶⁶

ลิชฟิลด์ (Lichfield) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา, การวิเคราะห์ปัญหาจนถึงการวางแผนการแก้ปัญหาและการประเมินผล และที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ คือ เมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหาครั้งหนึ่งแล้วก็มักที่จะมีปัญหาอื่นติดตามมา ซึ่งปัญหาที่ตามมานี้มักจะเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการการแก้ไขปัญหาและต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นเดียวกัน⁶⁷ เช่นเดียวกับที่บลาวและสกอต (Blan and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้น แม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมามากแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม⁶⁸ ส่วนเฮอริเบิร์ตเอ ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้

⁶⁶ Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory* (New York: Appleton-Century&Crofts, 1959), 113.

⁶⁷ Edward H. Litchfield, "Notes on General Theory of administration," *Administrative Science Quarterly* 1, 1 (June 1956): 3-29.

⁶⁸ Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal Organization: A Comparative Approach* (Stanford: Stanford University Press, 2003), 53-55.

แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่าในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มีเพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลที่ดี นอกจากนั้นนิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเกิดความลำเอียงไปทางหนึ่งทางใดได้⁶⁹ จากทัศนะของไซมอนจึงเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาต่างๆ ทางการบริหารไม่อาจหวังผลเลิศได้เสมอไปเหมือนกับการตัดสินใจแก้ปัญหาอื่นๆ โดยเหตุนี้การตัดสินใจในทางการบริหารส่วนใหญ่จึงเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจมากกว่า เช่นเดียวกับแทนแนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมกรตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะเกิดขึ้นได้ เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง แรงขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์⁷⁰ จากทัศนะของแทนแนนบอมและชมิทท์ ดังกล่าวเมื่อมาพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้บริหารนั้นเหมือนกับที่ไซมอนกล่าวไว้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจนอคติส่วนตัวและความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งออกมา หากผู้บริหารมีความรู้ มีทักษะหรือได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจก็ย่อมที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดีกว่า ส่วนแรงขับเคลื่อนที่มาจากสถานการณ์ทั่วไปนั้นมีอิทธิพลต่อการใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่น้อย เช่น ลักษณะและขนาดขององค์กรตลอดจนขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขนาดขององค์กรก็มีความสำคัญไม่น้อย องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมากก็ย่อมที่จะมีอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพของกลุ่มก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันเพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถและมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี ผู้บริหารก็ควรพร้อมที่จะเปิดโอกาสให้เข้ามาตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ข้อจำกัดของเวลาที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพราะปัญหาบางอย่างต้องการการแก้ไขอย่างรีบด่วนซึ่งผู้บริหารก็จำเป็นต้องตัดสินใจโดยทันทีหากรอช้าอาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ทำให้บางครั้งอาจไม่สามารถรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

⁶⁹ Herbert A. Simon, *Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes* (Roskilde: Roskilde University, 1994), 5.

⁷⁰ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (March-April 1958): 6.

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณา ข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ ใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละ ขั้นตอนสำหรับกระบวนการตัดสินใจ⁷¹ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียวและสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาจึงเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกใน การแก้ปัญหา

⁷¹ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ : แนวคิดการบริหารธุรกิจ

บริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน = Contemporary business management. พิมพ์ครั้งที่ 3

กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร, 2547.

ต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงาน เพื่อเพิ่ม ทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนด ทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหา ได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะทำก่อนและหลังมีการใช้กระบวนการซึ่งนำหน้าเพื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่า การตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ดังนั้นควรวิเคราะห์และ ประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่า ภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการ เพิ่มบุคลากรการ จัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบ ว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสม มากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของ ผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจาก ทางเลือก ที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่าง กันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มาก น้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อ องค์กรอย่างไร

ธิดารัตน์ สร้อยจักร กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจหรือเส้นทางการตัดสินใจว่าเป็น การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย โดยใช้หลักเหตุผลและ มีกฎเกณฑ์ โดยได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจหรือกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุปัญหาว่าคืออะไร ในขั้นนี้บุคคลจะต้องทราบเสียก่อนว่าเขาจะต้อง ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องใด

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจทุกเรื่องจะต้องเกี่ยวข้องกับ การรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าวไม่ใช่ข้อมูลทั่วไป แต่จะต้องเป็นข้อมูลที่ ช่วยในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 3 รู้จักทางเลือกที่มีอยู่ จากการรวบรวมข้อมูลในขั้นที่ 2 อาจทำให้บุคคลเริ่มเห็นคู่ทางเลือกของเขาขึ้นมาได้

ขั้นที่ 4 การชั่งน้ำหนักของตัวเลือกแต่ละตัว สำหรับขั้นนี้จะต้องให้บุคคลลองพิจารณาว่าแต่ละทางเลือกมีผลดี ผลเสียอย่างไร

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเลือก ถ้าบุคคลใดทำขั้นที่ 4 เรียบร้อย เขาก็พร้อมที่จะตัดสินใจเลือก ในการเลือกของเขาในครั้งนี้น่าจะเป็นจากอันดับของการเลือกที่ได้เขียนไว้ในขั้นที่ 4

ขั้นที่ 6 ดำเนินการ เมื่อได้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรเรียบร้อยแล้ว บุคคลก็จะลงมือดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไว้ในขั้นที่ 5

ขั้นที่ 7 ทบทวนการตัดสินใจและผลที่ได้รับ เมื่อทำตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว บุคคลจะพบว่าการตัดสินใจเลือกของเขาสามารถช่วยในการแก้ปัญหาจากขั้นที่ 1 ได้หรือไม่⁷²

พลันเกตและแอตเนอร์ (Plunkett and Attner) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากคุณภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่าการที่ยอดขายลดลงเป็นอาการแสดงและปัญหาที่ต้องแก้ไข ได้แก่ การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่างๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้นซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบบ่อยเสมอๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

⁷² ธีรรัตน์ สร้อยจักร, กระบวนการตัดสินใจของนักการศึกษาต่างประเทศ, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2558, เข้าถึงได้จาก

ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไข ปัญหาการผลิตสินค้าไม่เพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มี ศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่ องค์กรประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงาน กะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ 4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้ง ภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุดและให้ผลประโยชน์มากที่สุด

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลา การดำเนินงาน งบประมาณและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุม และการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไป

ตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด⁷³

ส่วนดูเอน (Duane) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ตัวเลือกต่างๆ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนระบุหรือหาปัญหาในการบริหาร ขั้นตอนหาข้อมูล ขั้นตอนวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนประเมินตัวเลือกในการแก้ปัญหาและขั้นตอนตัดสินใจ⁷⁴

ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การตัดสินใจ การปฏิบัติการตามการตัดสินใจและการประเมินผลลัพธ์และการย้อนกลับ⁷⁵

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหารและเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญของผู้บริหาร ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าใด การตัดสินใจก็จะมีมากขึ้นตามไปด้วย⁷⁶ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจสามารถจำแนกออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา คือ การกำหนดปัญหา ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา ได้แก่ รู้จักแก้ปัญหา กำหนดปัญหา และวิเคราะห์สถานการณ์เป็นต้น
2. ค้นหาทางเลือก คือ การพัฒนาทางเลือก มีทางเลือกเพื่อการปฏิบัติการ ถ้าเป็นเพียงวิธีเดียวในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. การประเมินทางเลือก คือ การประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด
4. ทำการตัดสินใจ คือ เมื่อมีหลายทางเลือกผู้บริหารสามารถใช้หลัก 3 ประการ ได้แก่ ประสบการณ์, การทดลอง, การวิจัยและการวิเคราะห์

⁷³ Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner, **Introduction to Management**, 3th ed. (Mishawaka: South-Western Educational Publishing, 1994), 573-578.

⁷⁴ James E. Duane, **Individualized instruction-programs and materials**, (Englewood Cliffs: Educational Technology, 1973), 169.

⁷⁵ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสิทธ์พัฒนา, 2539), 345.

⁷⁶ Herbert A. Simon, **Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes** (Roskilde: Roskilde University, 1994), 5.

5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ คือ จะต้องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนั้นอยู่ในกระบวนการตัดสินใจด้วย เมื่อทางเลือกมีการพัฒนาและประเมินผลพนักงานจะถือว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น

6. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและค้นหาการป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ในขณะที่วรพจน์ บุษราคัมวดี ได้ให้ความหมายของคำว่า กระบวนการตัดสินใจว่าเป็นการตัดสินใจที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาถึงข้อมูลที่เกิดขึ้น จากนั้นผู้บริหารจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด สำหรับกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล การออกแบบการตัดสินใจ รวมทั้งการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด ดังนั้นในการวิเคราะห์และพิจารณาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและผ่านกระบวนการตัดสินใจนั่นเอง⁷⁷

จากทฤษฎีของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ที่ทำการศึกษารูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำว่าแบบการตัดสินใจแบบใดจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามจะทำให้คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) ดีขึ้นและมีการยอมรับในการตัดสินใจ (Decision Acceptance) ของผู้ตามมากขึ้นด้วยโดยรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำมี 5 แบบได้แก่

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองด้วยข้อมูลของผู้นำที่มี (Autocratic I หรือ AI) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย ซึ่งผู้บริหารจะตัดสินใจโดยการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นซึ่งเป็นแบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบที่ 2 ผู้นำตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่ได้จากผู้ตาม (Autocratic II หรือ AII) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งผู้บริหารจะหาข้อมูลที่เป็นจำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาขณะถามข้อมูลแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเองบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจเท่านั้น ไม่ได้คิดหรือประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งแบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหาสร้างหรือประเมินทางเลือก

⁷⁷ วรพจน์ บุษราคัมวดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทย ในองค์การภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี,” วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 2 (พฤษภาคม 2556): 84-95.

แบบที่ 3 ผู้นำตัดสินใจเองโดยปรึกษาผู้ตามเป็นรายบุคคล (Consultative I หรือ CI) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปานกลางซึ่งผู้บริหารจะปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นส่วนตัวแยกฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากแต่ละคนแล้วตัดสินใจเองโดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ซึ่งเป็นแบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบที่ 4 ผู้นำตัดสินใจเองโดยปรึกษาผู้ตามเป็นกลุ่ม (Consultative II หรือ CII) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและคำแนะนำมาพิจารณาแล้วตัดสินใจเองโดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ซึ่งเป็นแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

แบบที่ 5 ผู้นำกับกลุ่มผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ (Group หรือ GI) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดซึ่งผู้บริหารจะบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกโดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้บทบาทของผู้นำเป็นประธานของที่ประชุมให้การอภิปรายเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและตรงประเด็น นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นแต่ไม่บังคับให้กลุ่มต้องยอมรับวิธีแก้ปัญหาของตน ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับการตัดสินใจของกลุ่มและนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติซึ่งเป็นแบบ GI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกและพยายามที่จะให้ความเห็นพ้องในการแก้ปัญหาบทบาทของผู้บริหารและเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหาและสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญ จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าแบบของการตัดสินใจแบ่งออกได้หลายลักษณะดังนี้

1. แบ่งตามผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่การตัดสินใจโดยบัญชาหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่าการตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมาและการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง
2. แบ่งตามการใช้เหตุผล แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึกและการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล
3. แบ่งตามการตระเตรียม แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่การตัดสินใจที่ได้มีการเตรียมกันมาก่อนล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมมาก่อนล่วงหน้า

4. แบ่งตามการมุ่งผลลัพธ์และการมุ่งกระบวนการ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์และการตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ

5. แบ่งตามสถานการณ์ แบ่งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเองตัดสินใจโดยได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจและร่วมปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วร่วมกันตัดสินใจ⁷⁸

เมื่อนำทฤษฎีการตัดสินใจตามสถานการณ์ของวรูมและเยตตันไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนจะได้แบบการตัดสินใจ ดังนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อความแบบในการตัดสินใจที่ใช้ในการวิจัยนี้มี 5 แบบคือ

แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและตัดสินใจเอง

แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง

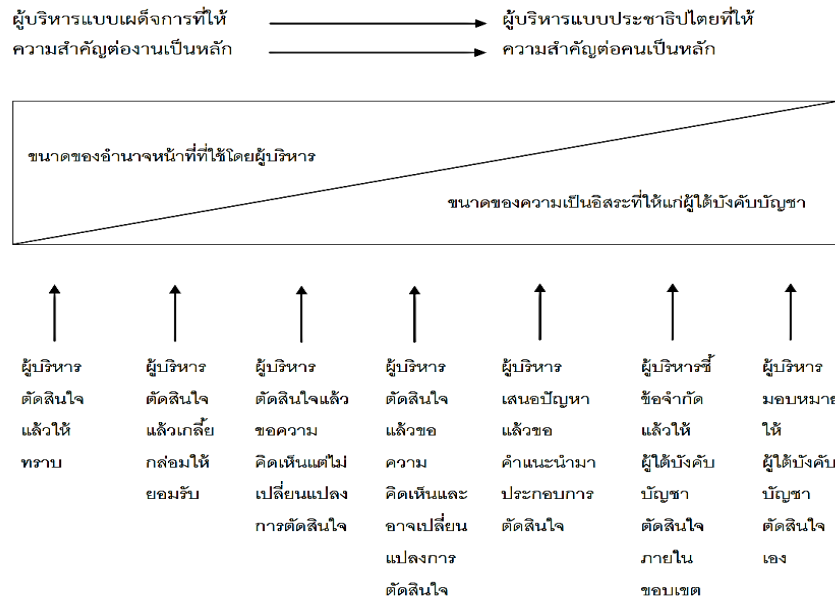
แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะสามารถสะท้อนให้เห็นลักษณะบางอย่างขององค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งกริฟฟิธ (Griffiths) ได้เสนอว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรหรือหน่วยงานใดๆ จะเป็นสัดส่วนผกผันกับปริมาณ แนวความคิดของกริฟฟิธนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปหรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มากโดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแลและควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนี้แทนแนบอมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้เสนอทฤษฎีของความต่อเนื่องระหว่างขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้บริหารกับขนาดของความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา⁷⁹ ดังรายละเอียดที่แสดงในรูปที่ 4

⁷⁸ Vroom, V. H. and Yetton, P. W, Leadership and Decision Making (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973), 3-9.

⁷⁹ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (May-June 1973): 162-180.



รูปที่ 4 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

ที่มา : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose

A

Leadership Pattern,” *Harvard Business Review* (May-June 1973): 162-180.

เมื่อพิจารณาจากรูปที่ 3 จะเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวาทางด้านซ้ายมือสุดผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเพียงผู้เดียวซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบเผด็จการหรือแบบรวมอำนาจมากที่สุดโดยการที่ค่อยๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อยจนกระทั่งขวามือสุดผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แม้ว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีลักษณะความต่อเนื่องดังได้กล่าวมาแล้ว แต่แทนแนบอมและซิมิทก็ได้พยายามที่จะขยายให้เห็นพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่างๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบซึ่งในแต่ละแบบจะมีลักษณะดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบกรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทางแล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุุดจากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขาแต่สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือแทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้บังคับบัญชาทราบก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำได้ดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไรและมีความตั้งใจอย่างไรหลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัยกรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่คิดว่าผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้างแต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหารก่อนการประชุมหรือพบปะกันกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้วแต่ยังคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้างและหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไรแล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจโดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองแบบนี้ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดโดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเองแต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่

เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น⁸⁰

นอกจากนี้วูรัมและเยตตัน (Victor Vroom and Philip Yetton) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจและช่วงเวลาที่เหมาะสมโดยได้นำเสนอรูปแบบการบริหาร 4 แบบคือ (1) ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพหรือมีความเป็นไปได้จะต้องพิจารณาใน 3 ประเด็นกล่าวคือประเด็นแรกคุณภาพการตัดสินใจปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่แตกต่างกันปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูงแต่บางอย่างเป็นคุณภาพการตัดสินใจระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่าประเด็นที่สองการยอมรับการตัดสินใจการตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ซึ่งต้องนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติก็จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการยอมรับได้ ประเด็นสุดท้ายความเหมาะสมของช่วงเวลาสถานการณ์ที่ถูกจำกัดด้วยเวลาอาจต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้นำแต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่าแบบของการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามวูรัมและเยตตันได้อธิบายถึงการตัดสินใจ 5 แบบซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบที่ 2 ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ไม่มีบทบาทที่จำกัดในการกำหนดปัญหาหรือประเมินทางเลือก

แบบที่ 3 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้⁸¹

แบบที่ 4 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

⁸⁰วรพจน์ บุชราคมวดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทย ในองค์การภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี,” วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 2 (พฤษภาคม 2556): 84-95.

⁸¹Victor H. Vroom, “A New Look at Managerial Decision Making,” *Organization Dynamics* 1, 5 (Spring 1973): 66-80.

แบบที่ 5 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันสร้างและประเมินทางเลือกและพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหาและสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปราย อาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตนและเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม⁸² แบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้องตามความคิดเห็นของวรูมและเยตตันนั้นผู้บริหารสามารถเลือกแบบการตัดสินใจได้ทั้ง 5 แบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมโดยกำหนดเป็นกฎในการวินิจฉัยไว้ 7 ประการ 3 ประการแรกจะเน้นในเรื่องคุณภาพของการตัดสินใจ และ 4 ประการหลังจะเป็นเรื่องของการยอมรับการตัดสินใจเพื่อเป็นการพิจารณาแบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้อง การฝึกอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจแม้จะมีแนวทางการเลือกตัดสินใจแต่ทางเลือกบางอย่างเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้นวรูมจึงได้แนะนำให้มีการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของตนเองโดยมีการฝึกอบรมตามโปรแกรม TELOS ซึ่งจะมีการอธิบายทฤษฎีและแนวทางที่ผู้บริหารจะกำหนดแบบการตัดสินใจของตนเองไว้⁸³

จากที่ได้กล่าวมาโดยตลอดแล้วนั้นก็จะเป็นการยืนยันได้อย่างแน่นอนว่าการบริหารคือการตัดสินใจ อย่างไม่มีข้อกังขาแต่ในแง่ของการบริหารนั้นมีโอกาสที่จะชี้ชัดลงไปได้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน นั่นคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ นั้นหมายถึงในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเองแต่ในอีกหลายๆ กรณีที่ผู้บริหารควรจะให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบริดจ์ (Bridge) ซึ่งได้พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของการยอมรับ” ของบาร์นาร์ดและไซมอนซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเองหรือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วจะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด อนึ่งทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 4

⁸² Herbert S. Newman, *Partners : Selected and Current Works* (Mulgrave: Images Publish Group, 1999), 62.

⁸³ Edwin M. bridge, “A Model for Shared Decision – Making in the School Principalsip,” *Educational Administration Quarterly* 3 (1967) : 21-52.

สถานการณ์โดยพิจารณาจากตัวแปร 2 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากรกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

นอกจากนี้เฮอร์เบิร์ต เอ ไฮมอน (Herbert A. Simon) ได้อธิบายว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการ (process) กระบวนการหนึ่งที่เป็นขั้นตอนและมีหลายระดับ โดยสามารถแยกขั้นตอนของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. เป็นกิจกรรมทางด้านความสามารถหรือปัญญา (Intelligence activity) หมายความว่า เมื่อเกิดสถานการณ์ที่เรามีความรู้สึกว่าจะต้องตัดสินใจหรือว่าคิดไม่ออก อยากจะหาทางออกที่เหมาะสม ก็จะเริ่มกระบวนการทางสมองที่จะค้นหาว่าเรากำลังเผชิญปัญหาอะไร และมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขความรู้สึกไม่สบายใจอันนั้น

2. เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบ (Decision activity) หมายความว่า ความพยายามที่จะกำหนดทางเลือก พัฒนาทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือกว่ามีทางเลือกอะไรบ้างที่คิดว่าจะเป็นไปได้ ที่คิดจะแก้ไขปัญหาหรือว่าความไม่สบายใจเหล่านั้น

3. เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเลือก (Choice activity) หมายความว่า ในขั้นที่ 3 นี้ จะเป็นการเลือกที่แท้จริง คือ ทางเลือกที่คิดว่าจะเป็นไปได้และเหมาะสมที่จะนำไปดำเนินการ⁸⁴

ส่วนดูเอเน (Duane) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ตัวเลือกต่างๆ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นการระบุหรือหาปัญหาในการบริหาร ขั้นค้นหาข้อมูล ขั้นการวิเคราะห์ปัญหา ขั้นการประเมินตัวเลือกในการแก้ปัญหา และขั้นการตัดสินใจ⁸⁵

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการแบบห่วงสัมพันธ์ของกิจกรรมสำคัญที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเป็นขั้นตอนอย่างน้อย 6 ขั้น คือ ขั้นกำหนดปัญหา ขั้นกำหนดทางเลือก ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก ขั้นประเมินทางเลือก ขั้นตัดสินใจและขั้นนำไปปฏิบัติ

⁸⁴ Herbert A. Simon, *Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes* (Roskilde: Roskilde University, 1994), 3.

⁸⁵ James E. Duane, *Individualized instruction-programs and materials*, (Englewood Cliffs: Educational Technology, 1973), 169.

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจแต่ละครั้งของผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ ดังที่ สุขชาติ ประชากุล ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจ ได้แก่ ข้อเท็จจริง การชั่งใจ⁸⁶ และกิตติมา ปรีดีติลล กกล่าวว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจประกอบด้วย ตัวผู้ตัดสินใจ โดยทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้มีหน้าที่กระทำการตัดสินใจให้ถึงจุดหมาย ดังนั้นผู้ทำการตัดสินใจต้องทราบจุดหมายที่ชัดเจนและแน่นอนและทางเลือก คือ การพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ในการตัดสินใจ⁸⁷

สำหรับวรพจน์ บุษราคัมวดี กล่าวถึง องค์ประกอบของการตัดสินใจว่ามีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา 4 ประการคือ

1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่บุคคลผู้ตัดสินใจมีส่วนสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องขาดเหตุผลและมีค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ตนเองตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโรค โครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคพฤติกรรมบกพร่องและโรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาที่ชัดเจนว่าเป็นอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

3. ทางเลือกต่างๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกใหม่มากกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบันการบริหารองค์กรมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกลง มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรอีกด้วย⁸⁸

⁸⁶ สุขชาติ ประชากุล, **หลักการบริหารงานแผนใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แพรววิทยา, 2513), 2-6.

⁸⁷ กิตติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีบริหารองค์การ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชนะการพิมพ์, 2529), 423.

⁸⁸ วรพจน์ บุษราคัมวดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทยในองค์การภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี,” **วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 8, 2 (พฤษภาคม 2556): 84-95.

จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการตัดสินใจมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ จุดมุ่งหมาย ทางเลือก ผู้ตัดสินใจ คุณภาพของการตัดสินใจ ข้อมูลที่ถูกต้อง ข้อจำกัดด้านเวลา การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ชนิดของการตัดสินใจ ในการบริหารงานผู้บริหารจะพบกับปัญหามากมาย ดังนั้น การตัดสินใจทุกเรื่องจึงไม่เหมือนกัน บางเรื่องเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก บางเรื่องไม่เคยเกิดขึ้นเลย ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิด กล่าวคือ การตัดสินใจที่มีโปรแกรม และการตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรม โดยสรุปการตัดสินใจส่วนใหญ่จะไม่ใช้ทั้งมีโปรแกรมและไม่มีโปรแกรม ลักษณะและสาระของกระบวนการตัดสินใจที่ดีควรมีขั้นตอนในการตัดสินใจเพื่อเป็น เครื่องช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁸⁹

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจถ้าจะแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ แล้ว สามารถแบ่งได้หลายประเภท ดังที่ ประพันธ์ สุริหารได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ การตัดสินใจโดยผู้มีอำนาจเหนือกว่าสั่งการลงมา มักจะเกี่ยวกับการตีความตามคำสั่งและข้อเสนอแนะ การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา เป็นการตัดสินใจตามเรื่องและผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมา การตัดสินใจที่ผู้บริหารริเริ่มขึ้นเอง การตัดสินใจแบบนี้มักเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือทำสิ่งใหม่ การตัดสินใจประเภทนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนักบริหารทุกระดับ และเป็นเครื่องชี้ถึงสมรรถภาพของผู้บริหารด้วย⁹⁰

ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทตามสภาพปัญหา ได้แก่ ปัญหาวิกฤต เป็นสถานการณ์สำคัญซึ่งต้องการการตัดสินใจทันทีเมื่อผู้บริหารเผชิญปัญหาวิกฤตเขาต้องพิจารณาอุปสรรคขององค์กรและตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ปัญหาไม่วิกฤตเป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจแต่ไม่เร่งด่วนเท่ากับปัญหาวิกฤต ปัญหาส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นปัญหาที่ไม่วิกฤตและปัญหาที่เป็นโอกาส หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านบวก (การให้ผลประโยชน์) ต่อองค์กร ตลอดจนการทำงานขององค์กรหรือการ

⁸⁹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสิทธ์พัฒนา, 2539), 345.

⁹⁰ ประพันธ์ สุริหาร, **ทฤษฎีในการบริหาร** (ขอนแก่น: ขอนแก่น ภาควิชาบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2532), 100.

จัดหาทรัพยากรใหม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ถือว่าเป็นปัญหาโอกาสและสร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์กร ซึ่งปัญหานี้มีความกดดันน้อยกว่า 2 ปัญหาแรก⁹¹

สำหรับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารว่ามี 3 แบบ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ การตัดสินใจส่วนใหญ่ของผู้บริหารเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ ในการตัดสินใจด้านนี้ผู้บริหารจะให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออกเปิดโอกาสและส่งเสริมให้แก่ผู้นำแบบฉุนเฉียวขึ้น และการตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม ผู้บริหารต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่ต้องแสดง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้⁹²

ในทำนองเดียวกัน วิจิต หล่อจิระชุนท์กุลได้สรุปประเภทการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ไว้ 4 ลักษณะคือ การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนเป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหาทางเลือกและผลลัพธ์จากการตัดสินใจ บุคคลจะมีเหตุผลในการตัดสินใจและมีความเชื่อถือได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การตัดสินใจในกรณีนี้มีน้อย การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงเป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารเข้าใจปัญหาและทางเลือกและมีข้อมูลเพียงพอแต่ไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่ต้องการ จึงต้องอาศัยการคาดคะเน ความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือก การตัดสินใจในกรณีนี้จึงมีความเสี่ยงว่าผลลัพธ์จะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้น ผู้บริหารอาจคาดคะเนถึงความน่าจะเป็นของวัตถุประสงค์เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์ ในบางครั้ง การตัดสินใจขึ้นกับวิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของผู้บริหารจะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนเป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารเข้าใจปัญหา แต่ข้อมูลและผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกไม่เพียงพอ เขาไม่ทราบว่าคุณสมบัติเชื่อถือได้หรือไม่ และเขาไม่แน่ใจว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ตลอดจนไม่สามารถประเมินปฏิกิริยาของตัวแปรต่างๆ ได้ สภาพความเคลือบคลุมเป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาทางเลือกน้อยหรือผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกในสถานการณ์ ผู้บริหารจะขาดข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ

⁹¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสิทธ์พัฒนา, 2539), 345.

⁹² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา** (พิษณุโลก: โครงการตำรา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, 2521), 155.

ส่วนเบน อาร์ นิวเวลและคณะ (Ben R. Newell and others) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ ว่าหมายถึงการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ และข้อมูลที่เป็นข้อมูลทางสถิติ โดยแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน (Decision Making under Certainly) เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจทราบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างถูกต้องแน่นอน แต่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับสภาวะการณ์นั้นและต้องหาทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของปัญหานั้นๆ

2. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making under Uncertainly) เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจไม่ทราบล่วงหน้าว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตมีมากน้อยเพียงใดแต่พอจะมีข้อมูลที่สามารถหาความน่าจะเป็นของเหตุการณ์นั้นได้⁹³

ในขณะที่โรเทลโล, แมคมิลแลนและรีเดอร์ (Rotello, Macmillan, and Reeder) ได้กำหนดประเภทของการตัดสินใจว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structure) คือ การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว(programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์(Mathematical Model) หรือศาสตร์ทางด้านวิทยาการการจัดการ(Management Science) หรือการวิจัยดำเนินงาน(Operation Research) เข้ามาใช้ โดยในบางครั้งอาจนำระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ร่วมด้วย

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) คือ การตัดสินใจแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (Non-programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไขไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ

⁹³ Ben R. Newell and others, "Search strategies in decision-making: the success of success," *Journal of Behavioral Decision making* 17, 2 (March 2004): 117-137.

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้ จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้างแต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้⁹⁴

โดยสรุป ประเภทของการตัดสินใจสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนและอำนาจหน้าที่
2. การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์

ข้อมูล ตลอดจนคุณธรรม ค่านิยม ประกอบการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ

1. ปัจจัยภายใน

เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ถูกกระทบอย่างมากจากความจริงที่ว่าแต่ละคนมองตนเองและโลกรอบข้างจากทัศนคติที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ทัศนคติส่วนบุคคลสามารถอธิบายได้ 3 ส่วน ดังนี้

1.1 กรอบของความคิด กรอบของความคิดของแต่ละคน ได้แก่ การจัดระบบความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมาหรือที่แต่ละคนตีความหมายจากประสบการณ์ใหม่ ซึ่งมีส่วนจำกัดความสามารถของคนในการรับรู้ปัญหา ทำให้มองข้ามปัญหาที่สำคัญ ในขณะที่เดียวกันกรอบของการคิดก็จำกัดความสามารถในการตีความหมาย หรือการใช้หลักฐานที่มีในการแก้ปัญหาบางชนิด พื้นความรู้เดิมมีส่วนในการกำหนดกรอบของความคิดและกรอบของการคิดก็มีส่วนจำกัดการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ พื้นความรู้ที่มีมากและถูกต้องย่อมเป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้ที่จะช่วยให้เราคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ค่านิยม เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยมนี้ได้แก่มาตรฐานและสิ่งที่คุณค่าให้ความสำคัญในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม ค่านิยมที่เขายึดถือจะเป็นสิ่งที่ชี้นำแนวทางดำเนินชีวิตของเขา ค่านิยมที่ควรปฏิบัติ คือ การพึ่งตนเอง การขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ การประหยัดและอดออม การมีระเบียบวินัยและการเคารพกฎหมาย การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา ความรักชาติศาสน์กษัตริย์ ส่วนค่านิยมที่ควรแก้ไข เช่น

⁹⁴ Rotello, Macmillan, and Reeder, "Decision-Making Models of Remember-Know Judgments," *Psychological Review* 113, 3 (July 2006): 648 – 656.

การขาดระเบียบวินัย การรักพวกพ้องในทางที่ผิด การนิยมความสนุกสนาน การเห็นแก่ตัว การขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

1.3 ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตน หรืออัตมโนทัศน์คือความคิดเห็นส่วนตัว เฉพาะคนๆ หนึ่ง การที่บุคคลคิดว่าตัวเขาเองเป็นคนเช่นไร ส่งผลต่อการคิดและการตัดสินใจของเขา มาก แรงจูงใจสำหรับการคิดส่วนมากมาจากความต้องการพื้นฐานเพื่อพัฒนาและรักษาความคิดเห็น เป็นส่วนตัวที่ตนพึงพอใจ

2. ปัจจัยภายนอกได้แก่

2.1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ชี้ถึงวิธีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กร ภายใต้สิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ เช่น ประชากร ปัจจัยรายได้ประชาชาติ ระดับค่าจ้างและเงินเดือน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

2.2 ปัจจัยทางด้านสังคม เป็นการอธิบายถึงโครงสร้างทางสังคมที่องค์กร จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วิถีชีวิต อายุ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นไปอย่างช้าๆ หรืออย่างรวดเร็วต่างมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

2.3 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย การพิจารณาถึงรูปแบบการปกครองความมั่นคงของรัฐบาลและกฎหมายที่รัฐบาลออกบังคับใช้

2.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดตลอดจนการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่

2.5 ปัญหาบางเรื่องที่เราประสบอยู่ หากเรามีข้อมูลพร้อมเราอาจจะตัดสินใจได้ง่าย คือ ทำไปในทางที่มีเหตุผลในทางที่เชื่อว่าถูกต้องแต่ก็มีอยู่ไม่น้อยเรื่องซึ่งเป็นปัญหาที่ยากลำบากไม่มีหลักวิชากฎเกณฑ์หรือเหตุผลที่จะช่วยให้เราตัดสินใจได้ง่าย ทฤษฎีการตัดสินใจของรีเดอร์(Reider) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและได้แสดงให้เห็นว่าการกระทำของบุคคลนั้นเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีความเชื่อหรือไม่เชื่อ (Belief or Disbelief) ในสิ่งนั้นๆ ดังนั้นในการตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลทุกเรื่องจึงเป็นผลมาจากการที่มีความเชื่อและไม่เชื่อ ดังกล่าวโดยเฉพาะพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น Reider ได้เสนอความคิดและแนวทางการวินิจฉัยในพฤติกรรมโดยการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจและกระทำพฤติกรรมทางสังคม⁹⁵

⁹⁵ Reider, L. M., Nhouyvanisvong, A., Schunn, C. D., Ayers, M. S., Angstadt, P., and Hiraki, K, "A mechanistic account of the mirror effect for word frequency: A computational model of remember– know judgments in a continuous recognition

รีเดอร์ (Reder) ได้แบ่งปัจจัยออกเป็นประเภทต่างๆ ถึง 3 ประเภท คือ ปัจจัยดึง (Pull Factors) ปัจจัยผลัก(Push Factors) และปัจจัยความสามารถ (Able Factors) ดังนี้

ปัจจัยดึง (Pull Factors)

1. เป้าประสงค์ (Goals) ความมุ่งประสงค์ที่จะให้บรรลุและให้สัมฤทธิ์จุดประสงค์ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น ผู้กระทำจะกำหนดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ไว้ก่อนล่วงหน้าและผู้กระทำพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

2. ความเชื่อ (Belief Orientation) ความเชื่อนั้นเป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือความรู้ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลและพฤติกรรมทางสังคมในกรณีที่ว่าบุคคลจะเลือกรูปแบบของพฤติกรรมบนพื้นฐานของความเชื่อที่ตนยึดมั่นอยู่ซึ่งความเชื่อนี้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 ได้ให้คำนิยามไว้ว่าเป็นการยอมรับข้อเสนอใดข้อเสนอหนึ่งว่าเป็นจริง ความเชื่อจะก่อให้เกิดภาวะทางจิตใจในบุคคลซึ่งอาจเป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำโดยสมัครใจของบุคคลนั้น แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อนี้จะทำให้บุคคลได้กระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมก็เป็นได้

3. ค่านิยม (Value Standards) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง ค่านิยมนั้นเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งที่มีลักษณะถาวร ค่านิยมของมนุษย์จะแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในเกือบทุกรูปแบบ ค่านิยมมีผลต่อการตัดสินใจในกรณีที่ว่ากรกระทำทางสังคมของบุคคลพยายามที่จะกระทำให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ยึดถืออยู่

4. นิสัยและขนบธรรมเนียม (Habits and Customs) คือแบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้แล้วสืบต่อกันมาด้วยประเพณีและถ้ามีการละเมิดก็จะถูกบังคับด้วยวิธีการที่สังคมไม่เห็นชอบด้วยในการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดของมนุษย์นั้นส่วนหนึ่งจึงเนื่องมาจากแบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้ให้แล้ว

ปัจจัยผลัก(Push Factors)

1. ความคาดหวัง (Expectation) คือ ท่าทีของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนั้นถือปฏิบัติและกระทำในสิ่งที่ตนต้องการ ดังนั้นในการเลือกกระทำพฤติกรรม (Social Action) ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความคาดหวังและท่าทีของบุคคลอื่นด้วย

2. ข้อผูกพัน (Commitments) คือ สิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าเขาถูกผูกมัดที่จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ข้อผูกพันจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำของสังคมเพราะผู้กระทำตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ เนื่องจากเขารู้ว่าเขามีข้อผูกพันที่จะต้องกระทำ

3. การบังคับ (Force) คือ ตัวช่วยกระตุ้นให้ผู้กระทำตัดสินใจกระทำได้เร็วขึ้นเพราะขณะที่ผู้กระทำตั้งใจจะกระทำสิ่งต่างๆ นั้น เขาอาจจะยังไม่แน่ใจว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นดีหรือไม่ แต่เมื่อมีการบังคับก็จะทำให้ตัดสินใจกระทำพฤติกรรมนั้นได้เร็วขึ้น

ปัจจัยความสามารถ(Able Factors)

1. โอกาส (Opportunity) เป็นความคิดของผู้กระทำที่เชื่อว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นช่วยให้มีโอกาสเลือกกระทำ

2. ความสามารถ (Ability) คือการที่ผู้กระทำรู้ถึงความสามารถของตัวเองซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จในเรื่องนั้นได้ การตระหนักถึงความสามารถนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจและการกระทำทางสังคม โดยทั่วไปแล้วการที่บุคคลกระทำพฤติกรรมใดๆ บุคคลจะพิจารณาความสามารถของตนเองเสียก่อน

3. การสนับสนุน (Support) คือ สิ่งที่ผู้กระทำรู้ว่าจะได้รับหรือคิดว่าจะได้รับการกระทำนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการกระทำทางสังคมสามารถแสดงได้ดังนี้

3.1 ในสถานการณ์ของการกระทำทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลหลายคน ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเหตุผลแต่ละอย่างในการตัดสินใจในการกระทำ

3.2 บุคคลหรือองค์กรจะตัดสินใจหรือแสดงการกระทำบนพื้นฐานของกลุ่มเหตุผลซึ่งผู้ตัดสินใจเองได้คิดว่ามันสอดคล้องหรือตรงกับเป้าหมายและสถานการณ์นั้น

3.3 เหตุผลบางประการจะสนับสนุนการตัดสินใจและเหตุผลบางประการอาจจะต่อต้านการตัดสินใจ

3.4 เหตุผลนั้น ผู้ตัดสินใจเองจะตระหนักหรือให้น้ำหนักที่แตกต่างกันในการเลือกเหตุผล หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

3.5 เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้น อาจจะเป็นเหตุผลเฉพาะจากเหตุผลเพียงหนึ่งประการหรือมากกว่าจำนวนเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกระทำนั้น 10 ประการที่กล่าวมา

3.6 อาจจะมีเหตุผลสองหรือสามประการจากเหตุผลทั้ง 10 ประการ หรืออาจจะไม่มีเลยที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในทุกโอกาส

3.7 กลุ่มของปัจจัยหรือเหตุผลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำทางสังคมนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงได้

3.8 ผู้กระทำการตัดสินใจสามารถเลือกทางเลือกโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในบุคคลแต่ละคน

3.9 สำหรับกรณีเฉพาะบางอย่างภายใต้การกระทำทางสังคม จะมีบ่อยครั้งที่จะมีทางเลือกสองหรือสามทาง เพื่อที่จะสนองตอบต่อสถานการณ์นั้น

3.10 เหตุผลที่จะตัดสินใจสามารถที่จะมองเห็นได้จากทางเลือกที่ถูกต้องแล้ว

โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจแม้จะพยายามตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผลตัดสินใจเพื่อมุ่งประโยชน์ตอบแทนสูงสุดก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ไม่อาจดำเนินการดังกล่าวได้ เพราะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจหลายประการ ซึ่ง วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจว่า ประกอบด้วย

1. การรับรู้กับการตัดสินใจ การรับรู้จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรม การตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์ตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ข้อมูลการตัดสินใจไม่พอเพียง และยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก ลักษณะของการรับรู้จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหา การระบุและวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการตีความ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกันออกไป การรับรู้อาจมีการบิดเบือนได้ ซึ่งจะมีผลให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพได้ การบิดเบือนการรับรู้มี 4 ชนิด คือ

1.1 การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มาจากประสบการณ์บางอย่างแล้วเหมารวมว่าเป็นอย่างนั้นไปหมด

1.2 การบิดเบือนแบบ Halo Effect เป็นการประเมินลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจ เกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบังข้อเท็จจริงทำให้อาจมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด

1.3 การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำของตนไปให้คนอื่น โดยเหมาเอาว่าคนอื่นคงมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเช่นเดียวกับตน ซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ

1.4 การบิดเบือนแบบ Perceptual Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษารูปแบบแนวคิดของตนไว้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะแสดงความจริงที่แตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแนวคิดส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

2. ค่านิยมกับการตัดสินใจ ค่านิยมจะแสดงออกมาในรูปของความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนาในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ผู้มีค่านิยมชอบความร่ำรวย บุคคลนั้นจะพยายามแสวงหาเงินทอง ผู้มีค่านิยมยึดถือโหราศาสตร์มักใช้การทายทักโชคชะตาประกอบการตัดสินใจ ผู้มีค่านิยมแบบอนุรักษ์นิยมจะมีการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลแน่นอนแบบค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ผู้มี

ค่านิยมแบบก้าวหน้าจะตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงอยู่ด้วย เป็นต้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจทั้งในการตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจเลือก ซึ่งมักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องค่านิยมของตน นอกจากนี้ในการนำทางเลือกปฏิบัติที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้วด้วย

3. บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน การเปลี่ยนแปลงจะค่อยเป็นค่อยไปโดยเป็นผลจากความรับรู้ และสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพจะมีผลต่อการตัดสินใจ เช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรีรอในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ ชอบทดลองหรือชอบพิสูจน์หาความจริง เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น เช่น ผู้มีบุคลิกภาพ กล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็ว ขณะที่ผู้มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยง มักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอน มักชอบรีรอเพื่อให้ได้ข้อมูลทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพดีร้อนมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก⁹⁶

การคาดเดาเกี่ยวกับผลการตัดสินใจ

การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทาง จำเป็นต้องคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดของแต่ละทางเลือกได้ โดยสถานการณ์การตัดสินใจมักจะแบ่งได้ตามระดับข้อมูลที่ผู้ตัดสินใจมีแอมตัน, ชาร์ล อี ซัมเมอร์และรอส เอ เว็บเบอร์ (Hampton, Charles E. Summer และ Ross A. Webber) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision Making Under Certainty) จะถูกสมมติว่ามีข้อมูลอยู่สมบูรณ์เพื่อที่ผู้ตัดสินใจทราบว่าสภาวะแวดล้อมจะเกิดขึ้นอย่างไร (Deterministic Environment) ในกรณีนี้ผู้ตัดสินใจจะถูกมองเสมือนเป็นผู้คาดเดาอนาคตที่เก่งมาก การตัดสินใจแบบนี้มักเกิดขึ้นกับปัญหาที่เป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision Making Under Risk หรือ Risk Analysis) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Probabilistic หรือ STOCHASTIC Decision situation) ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นไปได้หลายๆ ในแต่ละทางเลือก โดยอาจไม่ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ใดขึ้นแน่นอน แต่ต้องมีข้อมูลเพียงพอที่จะประมาณค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้น ผู้ตัดสินใจจึงสามารถประเมินระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับแต่ละทางเลือกได้ เรียกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ซึ่งจะทำการคำนวณค่าคาดหวังของแต่ละทางเลือก และเลือก

⁹⁶ วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ, 2535), 197–200.

ทางเลือกที่มีค่าคาดหวังของผลกำไรสูงที่สุด (Maximize Expected Profit) หรือเลือกทางเลือกที่มีค่าคาดหวังของการสูญเสียต่ำที่สุด (Minimize Expected Losses) หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่าต้นไม้การตัดสินใจ (Decision Tree) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจได้

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision Making Under Uncertainty) ผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะประมาณค่าความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ต่างๆ ได้ การตัดสินใจแบบนี้จึงทำได้ยาก การสร้างตัวแบบภายใต้สถานการณ์นี้จะขึ้นอยู่กับวิธีการในการประเมินความเสี่ยงของผู้ตัดสินใจ ซึ่งเกณฑ์การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนที่สำคัญได้แก่

3.1 เกณฑ์มากที่สุด (Maximus Criterion) เป็นเกณฑ์ของคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic Criterion) โดยผู้ตัดสินใจจะทำการเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทน (Payoff) ที่มากที่สุดในทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่มีค่าตอบแทนมากที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด

3.2 เกณฑ์น้อยที่สุด (Minimum Criterion) เป็นเกณฑ์ของคนมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic Criterion) โดยผู้ตัดสินใจจะทำการเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทน (Payoff) ที่น้อยที่สุดในทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่มีค่าตอบแทนมากที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด⁹⁷

3.3 เกณฑ์ค่าเสียโอกาสน้อยที่สุด (Minimal Regret Criterion) ผู้ตัดสินใจจะทำการเลือกทางเลือกที่ให้ค่าเสียโอกาสน้อยที่สุดในทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่มีค่าเสียโอกาสน้อยที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด

3.4 เกณฑ์การใช้หลักของความเป็นจริง (Criterion of Realism) เป็นเกณฑ์ที่อยู่ระหว่างเกณฑ์มากที่สุด และเกณฑ์น้อยที่สุด การใช้เกณฑ์แบบนี้จะต้องทำการกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ของการมองโลกในแง่ดี (Coefficient of Optimism) ซึ่งจะแทนด้วยสัญลักษณ์ t ซึ่งค่าของ t นี้จะอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้า t มีค่าเป็น 1 หมายถึงผู้ตัดสินใจมองโลกในแง่ดีมาก ถ้าค่า t มีค่าเป็น 0 แสดงว่าผู้ตัดสินใจเป็นผู้มองโลกในแง่ร้ายมาก เมื่อกำหนดค่า t ได้แล้ว จะทำการคำนวณหาค่าน้ำหนักของผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกจากสูตรน้ำหนักของผลตอบแทน = t (ผลตอบแทนสูงสุด) + $(1-t)$ (ผลตอบแทนต่ำสุด) เมื่อคำนวณค่าน้ำหนักของผลตอบแทนจากแต่ละทางเลือกได้แล้ว จะเลือกทางเลือกที่ให้ค่าน้ำหนักของผลตอบแทนมากที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด⁹⁸

⁹⁷ Hampton, Charles E. Summer and Ross A. Webber, **Organisational Behaviour and the Practice of Management**, 5th ed. (Illinois:David R.. Scott, Foresman and Company, 1987), 105-106.

⁹⁸ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, **การคิดและการตัดสินใจ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2554), 185.

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็กระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดนั้นมา และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็มาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียวและสามารถแก้ไขสำเร็จให้โดยง่ายเป็ต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็ขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะไขแก้ไขปัญหา

3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็แนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็การนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็ได้มากกว่า เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือก ที่เป็ไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็ต้น

5. การดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป⁹⁹

6. การประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ การประเมินผลเป็การพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์และมาตรฐานก่อนว่ามี ความแตกต่างกันหรือไม่และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

⁹⁹ ชนงกรณ์ กุณชลบุตร, หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ : แนวคิดการบริหารธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน = Contemporary business management, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร, 2547), 188.

แต่อย่างไรก็ตามในขั้นตอนของการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งสามารถปฏิบัติได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายแต่บางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยเหตุที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีปัจจัยหลายประการและปัจจัยต่างๆ นั้นคือ ปัญหา ซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจและเลือกทางเลือกเพื่อนำมาซึ่งการปฏิบัติสำหรับแก้ไขปัญหานั้นๆ ดังนั้นขั้นตอนของการตัดสินใจ (Process in Decision - Making) จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีขั้นตอนดังนี้

1. สภาวะของปัญหาหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเพื่อหาทางแก้ไขจากภาวะของปัญหาที่เกิดขึ้น : ในที่นี้ ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสภาวะที่เกิดขึ้นจริงๆ กับสภาวะที่เราตั้งเป้าหมายไว้หรือสิ่งที่ควรจะเป็นและ ปัญหา คือ การที่กิจการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุโดยการวิเคราะห์ปัญหาเป็นเรื่องของการพิจารณาถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน หรือมีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็นและการพิจารณาปัญหานั้นจะต้องสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ โดยการวิเคราะห์ปัญหามี 2 แบบ คือการวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผนและการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน

2. สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ : การระบุสาเหตุที่แท้จริงเป็นการพิจารณาปัญหาในลักษณะที่ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน วิธีนี้อาจผิดพลาดได้ง่ายและหากพบปัญหาใหม่ๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อน มักจะใช้เวลาและอาจวิเคราะห์ปัญหาออกมาผิดพลาดได้และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปนานแล้วก็ลืมและไม่ทราบว่าตอนที่คิดแก้ปัญหาที่คิดอย่างนั้นมีเหตุผลอะไรจึงได้ตัดสินใจทำไปอย่างนั้น การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและการคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thinking) เช่นเดียวกัน

3. คิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่างๆ : ในกระบวนการแก้ปัญหานั้นเราจำเป็นต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเสียก่อน ซึ่งกระทำได้โดยการวิเคราะห์ปัญหาแต่ละปัญหาซึ่งอาจไม่เหมือนกัน แตกต่างกันตามสภาพขนาด นโยบาย เป้าหมาย วิธีดำเนินงานของกิจการ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตลอดจนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ดังนั้นถึงแม้ว่าจะพบสาเหตุแล้วก็ตามบางครั้งก็ไม่อาจคิดหาวิธีแก้ไขได้โดยง่ายหรือบางทีคิดวิธีแก้ไขได้ก็ติดขัดด้วยอุปสรรคบางประการที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้¹⁰⁰

4. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด : ผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจและใช้ราคาเป็นหลักหรือใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทาง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจจะเลือกตามความชอบความต้องการ

¹⁰⁰ Ben R. Newell and others, "Search strategies in decision-making: the success of success," *Journal of Behavioral Decision making* 17, 2 (March 2004): 117-137.

อย่างเดียวกันไม่ได้จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่นๆ จริงหรือไม่และจะมีผลเสียประการใดตามมา การตัดสินใจเลือกนั้นถ้าจะให้ดีมีระบบต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่เลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของที่วัดได้หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตาม ตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนนน้ำหนักหรือจำนวนเงินจำนวนหน่วยซึ่งมีการชี้วัดชัดเจนก่อนนำมาพิจารณา¹⁰¹

นอกจากกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว แกรี เดสสเลอร์ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจหลักๆ ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุปัญหา : เริ่มต้นด้วยผู้มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องทำการวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้องแล้วจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง ถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาดขั้นตอนต่อไปก็ย่อมผิดพลาดตามมาด้วย

2. การพัฒนาทางเลือก : ในการตัดสินใจที่ตั้นนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ทางเลือกหลายทาง โดยในแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้

3. การวิเคราะห์ทางเลือก : การวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทางจะใช้เทคนิคต่างๆ เข้าช่วย เช่น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break even analysis) เป็นต้น

4. การตัดสินใจ : การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดหลังจากได้วิเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจะทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล กระบวนการตัดสินใจมีหลายแนวทางที่มีความคล้ายคลึงกัน และผลของการตัดสินใจมักเป็นไปในทางเดียวกันไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะใช้แนวทางใดในการตัดสินใจก็ตาม หากตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและความถูกต้องของการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละครั้งมีคุณภาพมากขึ้น¹⁰²

จากขั้นตอนทั้ง 4 ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนในการตัดสินใจนั้นควรมีลำดับและกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น กล่าวคือ มีการระบุปัญหาเพื่อหาสาเหตุ ทั้งนี้การระบุปัญหานี้กระทำเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและนำไปสู่การตัดสินใจทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้องและตรงประเด็น โดยพบว่ากระบวนการในการหาสาเหตุของปัญหานั้นมีได้หลายวิธีแตกต่างกันออกไป

ข้อจำกัดของการตัดสินใจของผู้บริหาร (Constraints on Leader Decision Making) : การตัดสินใจขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่ายเพราะไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยบุคคลเพียงคน

¹⁰¹ IRWIN D. J. BROSS, DESIGN FOR DECISION (Toronto: Collier-Macmillan Canada, 1965), 10.

¹⁰² เดสส์ เกรย์, กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, แปลจาก A framework for human resource management, แปลโดย ชำนาญ ปิยวิษพงษ์ (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2555), 2-10.

เดียว บางครั้งมีความคิดเห็นแตกต่างกันหลากหลาย ดังนั้นจึงต้องมีการร่วมกันตัดสินใจและทำการเลือกตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ได้แก่ การพิจารณาลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจ การพิจารณาสภาพแวดล้อม การตัดสินใจจะเน้นที่ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ ดังนั้นการรวมอำนาจของการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่ายเพราะมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อย ขาดความคิดเห็นจากบุคคลฝ่ายต่างๆ มีผลประโยชน์มากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีเป้าหมายและค่านิยมที่แตกต่างกันและความไม่เห็นด้วยทำให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ดังนั้นผู้บริหารควรทำความร่วมมือกันในการตัดสินใจเพื่อให้ผลประโยชน์ลงตัว¹⁰³ การตัดสินใจที่ดีควรดำเนินตามกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นเสมอด้วยความระมัดระวัง แต่ในบางครั้งก็อาจมีปัญหาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การเบี่ยงเบนที่ไม่ปรากฏออกมาให้เห็น (Psychological biases) หมายถึง การเบี่ยงเบนผิดพลาดไปโดยที่ไม่มีเอกสารหรือตัวเลขยืนยันได้
2. การตัดสินใจผิดพลาดเพราะไม่สามารถควบคุมบางอย่างได้ (Illusion of control) หมายถึง การที่คนเรามีความเชื่อว่าไม่สามารถควบคุมได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าคงไม่ทำอะไรผิดพลาด หรือคำนึงถึงแต่ในด้านดีโดยไม่ได้นึกถึงความล้มเหลวหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้
3. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Framing effect) หมายถึง การตัดสินใจผิดพลาดที่เกิดการเบี่ยงเบนเพราะมีการกำหนดและคาดคะเนความสำเร็จและความล้มเหลวออกมา จึงทำให้เกิดขอบเขตจำกัด ดังนั้นการตัดสินใจอันเนื่องมาจากผลของความสำเร็จและความล้มเหลวจะมีเท่าๆ กัน
4. การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Discount the future) หมายถึง การประเมินทางเลือกโดยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดในระยะสั้นเท่านั้น โดยพบว่า การตัดสินใจในระยะสั้นจะมีความสำเร็จมากกว่าการตัดสินใจในระยะยาวเนื่องจากการตัดสินใจในระยะยาวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้
5. ข้อจำกัดด้านเวลา (Time pressures) หมายถึง การมีเวลาในการตัดสินใจน้อย เพราะในภาวะการปัจจุบันต้องการความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาอันจำกัดเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารควรมีการวางแผนในระยะยาวไว้ก่อน

¹⁰³ Edwin M. Bridge, *A model of shared Decision Making in the school Principalship* (Missouri: Central Midwestern Regional Educational Laboratory, 1967), 2-10.

ล่วงหน้าโดยเน้นที่ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่และการตัดสินใจโดยมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องให้คำแนะนำ รวมทั้งพิจารณาถึงความเห็นที่แตกต่างกันรวมถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น¹⁰⁴

6. การตัดสินใจโดยเน้นที่ความพอใจและการยอมรับของคนในองค์กร (Social Realities) หมายถึง การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจร่วมกันของคนในองค์กร (Decision making in groups) ซึ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้โดยเฉพาะ วัตถุประสงค์ที่สำคัญๆ ต้องการการตัดสินใจโดยบุคคลหลายฝ่ายหรือกลุ่มคน ดังนั้นผู้บริหารจึงควร เข้าใจว่าจะตัดสินใจอย่างไรและจะปรับปรุงการตัดสินใจอย่างไรโดยใช้กลุ่มคนเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

จากสาเหตุหลายประการข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารใน บางครั้งนั้นอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องได้ กล่าวคือถ้าผู้บริหารมีการเปรียบเทียบ ประเด็นในความจริง การตัดสินใจโดยขาดประสบการณ์ ความมั่นใจในตนเองสูง อาจทำให้มีการตัดสินใจที่ผิดพลาดสูงมากกว่าผู้บริหารบางองค์กรที่มีการวิเคราะห์โดยใช้หลักทางการวิจัยหรือมีการศึกษาหาสาเหตุที่แท้จริง

การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Managing group decision making) : การตัดสินใจโดยกลุ่มบางครั้งก็มีปัญหาเนื่องจากมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น หากผู้บริหารจะทำการตัดสินใจโดยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership style) หมายถึง การตัดสินใจโดยพยายามหลีกเลี่ยงการ ถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง¹⁰⁵ คือ สนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นกันอย่าง หลากหลายโดยไม่เป็นการรับฟังแต่เพียงฝ่ายเดียวแต่จะเน้นและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ มากที่สุดพร้อมทั้งเข้าถึงตัวปัญหาให้มากที่สุด

2. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Constructive conflict) หมายถึง การตัดสินใจบางครั้งก็มี ความขัดแย้งกันในการคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน¹⁰⁶ ซึ่ง ความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้นได้หลายแบบ เช่น Cognitive conflict หมายถึง ความขัดแย้งกันในด้าน

¹⁰⁴ ศรีนวล ศรีสวัสดิการณณ์, “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546), 40.

¹⁰⁵ ทองใบ สุดซารี, วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 100.

¹⁰⁶ ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง, หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), 20.

การรู้ความเข้าใจในปัญหานั้นๆ โดยมีมุมมองในปัญหาที่แตกต่างกันและ Affective conflict หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึก ความไม่พอใจต่างๆ ดังนั้นในการตัดสินใจจึงต้องคำนึงถึงตัวงานมากกว่าตัวบุคคลจึงจะลดปัญหาความขัดแย้งลงได้

การตัดสินใจด้วยการสร้างความร่วมมือ : การสร้างความร่วมมือ (Coalition Building) หมายถึง การสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนให้เห็นด้วยกับเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของปัญหา บุคคลจากสายงานแผนกต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญ และความร่วมมือของกลุ่มบุคคลภายนอกที่มีความเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจเพื่อให้มีการพิจารณาปัญหาร่วมกันสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาและทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้การตัดสินใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขององค์กรซึ่งอาจแบ่งลักษณะของผู้บังคับบัญชาได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีความกล้าในการตัดสินใจและมีความกล้าที่จะยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นและพร้อมรับผิดชอบกับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ
2. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าตัดสินใจและไม่กล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ ผู้นำบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจและสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่งๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก หากผู้นำทำการตัดสินใจได้ถูกต้องย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับ ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว¹⁰⁷

การตัดสินใจโดยตัวบุคคลและกลุ่ม (Decision Making by Individuals and Groups) : การตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว (Individuals Decision Making) เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การตัดสินใจดังกล่าวมักจะใช้กับธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดี¹⁰⁸ ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงานและคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือ ผู้บริหารจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นการกระจาย

¹⁰⁷ Dean F. Juniper, *Decision Making for School Collage* (Great Britain: A. Wheaton & Co. Exeter, 1976), 11.

¹⁰⁸ Ferit Hysa, "School Management and Leadership in Education," *Journal of Educational and Social Research* 4, 3 (May 2014): 303-306.

อำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งการตัดสินใจทั้ง 2 แบบดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ โดยลักษณะที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 แบบดังนี้

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์และความรู้สึกต่างๆ : เป็นการตัดสินใจตามแนวทางการบริหารแบบเก่าๆ ที่ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นตัวช่วย

2. การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล : เป็นการตัดสินใจที่มีหลักการใช้เหตุและผลทำให้ผลการตัดสินใจมีความเหมาะสมถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหากได้มีการใช้การวิเคราะห์ตัวเลขเชิงปริมาณเป็นเครื่องมือจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้นมิใช่เป็นการคาดคิดเองแต่มีตัวเลขชี้บอกและวัดได้ในเชิงปริมาณโดยลักษณะดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1. การตัดสินใจที่ได้มีการเตรียมมาก่อนล่วงหน้า : เป็นการตัดสินใจที่มีการเตรียมข้อมูล เตรียมความพร้อม เตรียมการเจรจาต่อรองไว้ก่อนการตัดสินใจ

2.2. การตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมมาก่อนล่วงหน้า : เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนไม่คาดคิดว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้น¹⁰⁹ กล่าวคือ กระบวนการและวิธีในการตัดสินใจนั้นมีได้หลายวิธี ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหาร (Constraints on Leader Decision Making) : การตัดสินใจดังกล่าวมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดีคืออาจทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเพราะจำนวนคนในการตัดสินใจน้อย ไม่ต้องรอความคิดเห็นกับผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการตัดสินใจด้วยบุคคลเพียงคนเดียวอาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย เพราะมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อย ขาดความคิดเห็นจากบุคคลฝ่ายต่างๆ

2. การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Managing group decision making) : การตัดสินใจดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจด้วยการสร้างความร่วมมือการสร้างความร่วมมือ (Coalition Building) : การตัดสินใจดังกล่าวเป็นการสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน เป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนที่เห็นด้วยกับเป้าหมายแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้บริหารมีความกล้าในการตัดสินใจและมีความกล้าที่จะยอมรับกับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น และผู้บริหารที่ขาดความ

¹⁰⁹ Deepa Mehta, "A Study of Teacher's Participation in Decision Making: Gender Specific Roles," *European Academic research* 2, 11 (February 2015): 14595-14608.

กล้าในการตัดสินใจ¹¹⁰ อาจทำให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดได้ ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะนี้ควรสร้างความร่วมมือกัน การพิจารณาร่วมกันในการตีความปัญหาและเป้าหมายการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การลำดับความสำคัญของปัญหาร่วมกัน การค้นหาแนวความคิดและทางเลือก การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา พฤติกรรมการตัดสินใจ การเลือกทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายและความร่วมมือในการตัดสินใจ

โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจแม้จะพยายามตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการตัดสินใจเพื่อมุ่งประโยชน์ตอนแทนสูงสุดก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ไม่อาจดำเนินการดังกล่าวได้เพราะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจหลายประการซึ่งวิชัย โสสุวรรณจินดาได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจว่าประกอบด้วย

1. การรับรู้กับการตัดสินใจ : การรับรู้จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไปโดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ข้อมูลในการตัดสินใจไม่เพียงพอและยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก ลักษณะของการรับรู้จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหา การระบุและวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการตีความ การประเมินทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกันออกไปจะมีผลทำให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพได้¹¹¹ โดยการบิดเบือนการรับรู้มี 4 รูปแบบคือ

1.1 การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มาจากประสบการณ์บางอย่างแล้วเหมารวมว่าเป็นอย่างนั้นไปหมด

1.2 การบิดเบือนแบบ Halo Effect เป็นการประเมินลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจเกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบังข้อเท็จจริงทำให้อาจมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด

1.3 การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึกนึกคิดหรือการกระทำของตนไปให้คนอื่นโดยเหมาเอาว่าคนอื่นคงมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเช่นเดียวกับตนซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ

¹¹⁰ ทองใบ สุดชาติ, วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 100.

¹¹¹ วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: โฟร์เพช, 2549), 200.

1.4 การบิดเบือนแบบ Perceptual Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษารูปแบบแนวคิดของตนไว้แม้ว่าข้อเท็จจริงจะแสดงความจริงที่แตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแนวคิดส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

2. ค่านิยมกับการตัดสินใจ : ค่านิยมจะแสดงออกมาในรูปของความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนาในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ผู้มีค่านิยมชอบความร่ำรวยบุคคลนั้นจะพยายามแสวงหาเงินทอง ผู้มีค่านิยมยึดถือโหราศาสตร์มักใช้การทายทักโชคชะตาประกอบการตัดสินใจ ผู้มีค่านิยมแบบอนุรักษ์นิยมจะมีการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลแน่นอนแบบค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ผู้มีค่านิยมแบบก้าวหน้าจะตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงอยู่ด้วยเป็นต้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งในการตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาการแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจเลือกซึ่งมักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมของคน นอกจากนี้ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติก็ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้วด้วย

3. บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ : บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน การเปลี่ยนแปลงจะค่อยเป็นค่อยไปโดยเป็นผลจากความรับรู้และสภาพแวดล้อมบุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรีรอในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหามากกว่าบางคนชอบปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ชอบทดลองหรือชอบพิสูจน์หาความจริงเป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้นเช่นผู้มีบุคลิกภาพกล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็วขณะที่ผู้มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยงมักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอนมักชอบรีรอเพื่อให้ได้ข้อมูลทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพที่อ่อนน้อมมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก¹¹²

อุปสรรคและข้อควรปฏิบัติในการตัดสินใจ

อุปสรรคในการตัดสินใจได้มีผู้ให้ความหมายของอุปสรรคของการตัดสินใจไว้มากมาย อาทิเช่น ภาวิดา ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไทวณะบุตร(อ้างถึงในภาวดี อนันต์ธานี 2551: 177-178) กล่าวว่าอุปสรรคของการตัดสินใจสามารถแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประการคือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องหรือขัดแย้งเกี่ยวกับการตัดสินใจ : โดยพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในข้อขัดแย้งนี้อาจเนื่องมาจาก

1.1 ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจ

¹¹² นรมล กิติกุล, **องค์การและการจัดการ** (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2546), 49.

1.2 การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจเพราะบางครั้งการตัดสินใจจะ
 ทั่วไปโดยเร่งด่วนมิได้มีการพิจารณาข้อมูลและข่าวสาร

1.3 ขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องตัดสินใจในเรื่องที่
 ตนเองไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อนก็อาจทำให้เกิดผิดพลาดได้

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจาก
 บุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ควรมองข้ามเพื่อจะได้
 นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด สาเหตุดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุหลาย
 ประการ เช่น การตัดสินใจด้วยอารมณ์ การถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ การถือเอา
 ประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดที่สำคัญได้แก่

2.1 ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจพูดนอกประเด็นทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจอาจทำให้การ
 ตัดสินใจผิดพลาดได้

2.2 การทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความกลัวทำให้การตัดสินใจขาดเหตุผลและผล

2.3 การใช้ผลการตัดสินใจของที่ประชุมเป็นหลักในการตัดสินใจ ถ้าบังเอิญที่ประชุม
 มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามหันเหเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันโดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงก็จะเป็นสาเหตุ
 หนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดไปด้วย

2.4 การอ้างว่ามีผู้ใหญ่มองหน้าก็อาจทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อเห็นแก่
 ประโยชน์ของตนเอง

2.5 การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเองโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอหรือใช้
 ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป

2.6 การตัดสินใจด้วยความระมัดระวังจนเกินไปทำให้ขาดดุลพินิจพิจารณาโดย
 รอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด

2.7 การถูกอิทธิพลครอบงำ การตัดสินใจบางประการบางครั้งผู้ทำการตัดสินใจ
 ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่บังคับทำให้การตัดสินใจไม่ดำเนินไปตามหลักเหตุผลและผล

2.8 การใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่ การใช้ความหมายสองแง่สองมุม ใช้ภาษาและผูก
 ประโยคไม่ดีพอ

2.9 ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าอุปสรรคของการตัดสินใจที่ขาดข้อมูลและ
 ข่าวสารประกอบกับการมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ขาดความรู้และประสบการณ์ ลักษณะ
 นิสัยของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ใช้ประกอบ การตัดสินใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงทำให้

เป็นอุปสรรคของการตัดสินใจทั้งหมด¹¹³ โดยปกติผู้บริหารทุกคนอยากให้ผลการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามการจะให้ผลการตัดสินใจมีลักษณะดังกล่าวนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะมีปัญหาหรืออุปสรรคหลายประการซึ่งสุนทร วงศ์ไวยวรรณได้กล่าวถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการตัดสินใจที่สำคัญดังนี้

1. อุปสรรคที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยสถานการณ์ขณะทำการตัดสินใจหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจได้ ซึ่งได้แก่การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เหตุการณ์ในอนาคตไม่แน่นอน เวลาจำกัดและอุปสรรคจากการเมือง

2. อุปสรรคที่เกิดจากมนุษย์ เนื่องจากผู้ตัดสินใจเป็นมนุษย์และมนุษย์มีข้อจำกัดในการตัดสินใจอยู่หลายประการด้วยกัน ได้แก่ การขาดความรอบคอบ การมีอคติ การขาดความรับผิดชอบ และค่านิยมส่วนตัว¹¹⁴

จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการรองรับเพื่อการตัดสินใจ ทั้งนี้ อาจมีวิธีพิจารณาที่แตกต่างกันไป โดยผลของการตัดสินใจนั้นมักแสดงออกมาจาก

1. ประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ
2. ข้อมูลเพื่อรองรับการตัดสินใจ
3. การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

จากเหตุผลดังกล่าวเหล่านี้ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผู้ตัดสินใจในการทำงานหรือการบริหารงานนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหาร คือ การตัดสินใจ (Decision Making) เพราะการตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ในระดับสากลเป็นกระบวนการของการเลือกจากบรรดาทางเลือก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพื่อความเข้าใจในการบริหารการศึกษา เพราะกระบวนการทางเลือกมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เกี่ยวกับองค์กร การตัดสินใจอื่นๆ ผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์หรือ

¹¹³ ภาวดี อนันต์นาวิ, **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี : มนตรี, 2551), 50.

¹¹⁴ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, “การตัดสินใจและการสื่อสาร” (เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมองค์กรและการจัดการตลาดหน่วยที่ 1-7 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540), 129-131.

ระดับกลยุทธ์ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจ เมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหารในเรื่องการวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับจึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลายๆ อย่างที่แตกต่างกันไป¹¹⁵

สรุปอุปสรรคในการตัดสินใจนั้นอาจเกิดขึ้นได้ซึ่งเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น 1) การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงตัวบทกฎหมาย ระเบียบ ประเพณีศีลธรรม อัน ตีงาม และ วัฒนธรรม การ ทำงานของคนในองค์กร 2) การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรทางการบริหาร 3) การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงเวลาความเร่งด่วน 4) การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงข้อผูกพันหรือค้ำประกัน สัญญา ในครั้งก่อนๆ 5) การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่มีอยู่ข้อจำกัดที่มีเหตุผลเช่น เวลา ข้อมูล ความสามารถทรัพยากรที่มีจำกัดข้อขององค์กรเช่น จริยธรรม การสนับสนุนจากผู้อื่น โครงสร้าง องค์กรความร่วมมือ และความเห็นพ้องต้องกันข้อจำกัดของการตัดสินใจข้อจำกัดส่วนบุคคลได้แก่ สไตล์การ ตัดสินใจ อารมณ์และความต้องการได้รับการ ยกย่อง ยอมรับทางเลือกในการตัดสินใจ เช่นการค้นหาลู่ทาง เลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

รูปแบบของการตัดสินใจ (Models of Decision Making)

ในการพิจารณาองค์กรและการจัดการนั้น กระบวนการตัดสินใจนับเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ที่เฮอริเบิร์ต เอ ไฮมอน (Herbert A. Simon) ได้ระบุไว้ว่า “การตัดสินใจ” กับ “การจัดการ” เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ ที่กล่าวเช่นนี้หมายความว่า การจัดการ คือ การตัดสินใจนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากเรื่องของการตัดสินใจได้ จากหลักการเรื่องนี้ไฮมอนได้จำแนกขั้นตอนในการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กิจกรรมทางด้านความสามารถหรือปัญญา (Intelligence activity) เป็นการพยายามกลั่นกรอง เรื่องราวต่างๆ รวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่จำเป็นจะต้องพิจารณาในการตัดสินใจหมายความว่า เมื่อเกิดสถานการณ์ที่เรารู้สึกว่าอัดอั้นตันใจหรือว่าคิดไม่ออกอยากจะหาทางออกที่เหมาะสมก็จะเริ่มกระบวนการทางสมองที่จะค้นหาว่าเรากำลังเผชิญปัญหาอะไร และมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้างเพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น

¹¹⁵ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 6th ed. (Sam Houston: Sam Houston State University, 2012), 100.

2. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการออกแบบ (Decision activity) เป็นการวิเคราะห์หนทางต่างๆ ที่จะสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับปัญหานั้นๆ วางแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่ หมายความว่า ความพยายามที่จะกำหนดทางเลือก พัฒนาทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือกว่ามีทางเลือกอะไรบ้างที่คิดว่าจะเป็นไปได้ ที่คิดจะแก้ไขปัญหาหรือว่าความไม่สบายใจเหล่านั้น

3. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือก (Choice activity) หมายความว่า ในขั้นที่ 3 นี้ จะเป็นการเลือกที่แท้จริงที่ได้พิจารณาในขั้นที่ 2 ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด พอใจที่สุด หรือให้ผลตอบแทนมากที่สุด คือ ทางเลือกที่คิดว่าจะเป็นไปได้และเหมาะสมที่จะนำไปดำเนินการ

การตัดสินใจเป็นประเภทของกิจกรรมที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางผ่านการใช้รูปแบบความพยายามที่จะอธิบายทฤษฎีและการปฏิบัติ ส่วนวิธีการตัดสินใจเป็นกลไกที่เน้นถึงจุดที่ผูกพันจะต้องทำการตัดสินใจที่มีการกระทำได้หลายทางด้วยกัน โดยเฉพาะสำหรับกรณีที่มีการตัดสินใจทำการต่างๆ เหล่านั้น บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่อาจทำได้ด้วยวิธีการปฏิบัติการจัดการแบบธรรมดาโดยปราศจากเครื่องมือช่วยต่างๆ ดังนั้นการจัดรูปแบบการตัดสินใจจึงมีข้อเสีย คือ ไม่สามารถมีการกำหนดเวลาของจุดเริ่มต้นที่คงที่แน่นอนได้ และทำนองเดียวกันไม่สามารถแบ่งส่วนให้กะทัดรัดและแจ่มชัดดีกว่าวิธีอื่นมากนัก แบบของการตัดสินใจแบ่งออกได้ 1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ซ้ำ ๆ กันหลายครั้งเป็นเรื่องที่ทําเป็นประจำทุกวันมีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นระเบียบ และข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้นมีแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ทำงานยึดถือเป็นหลักมีเกณฑ์กำหนดไว้เป็นกรอบการตัดสินใจ 2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ เป็นเรื่องที่มีมักมีความสลับซับซ้อน เกิดขึ้น อย่างปัจจุบันทันด่วนอยู่นอกขอบเขตของระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์และนโยบาย ผู้ตัดสินใจ จะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจ และประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจ เพื่อเป็นเรื่องใหม่ต้องการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีลักษณะที่ตัดสินใจครั้งเดียวหรือ หลายครั้ง หรือมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์และระเบียบ ข้อบังคับ นอกจากนี้ยังอาจมีความเกี่ยวพันถึงอนาคตระยะยาวด้วย

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบคลาสสิก (The classical Decision-Making Model)

1. ระบุปัญหา (Identifying the Problem) คือ การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติว่าคืออะไร หากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่มีอยู่ แล้วมาจัดลำดับและกำหนดระดับความสำคัญของปัญหา

2. การค้นหาทางเลือก (Generating Alternatives) คือ หลังจากการพิจารณาปัญหาแล้ว ผู้บริหารพยายามคิดหาแนวทางในการตัดสินใจจากการรวบรวมทางเลือกจำนวนมาก จากนั้นนำทางเลือกเหล่านั้นมาประเมินหรือเปรียบเทียบกัน โดยทางเลือกดังกล่าวอาจเป็นทางเลือกที่

มีอยู่แล้วในองค์กรหรือสังคม ซึ่งในการตัดสินใจแก้ปัญหาอาจมีทางเลือกวิธีเดียวหรือหลายวิธี ผู้บริหารต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว หรือใช้หลายๆวิธีพร้อมกันเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด

3. ประเมินทางเลือก (Evaluating Alternatives) คือ กระบวนการที่ตัดสินใจเลือกจากทางเลือกต่างๆ ที่มีกลุ่มของข้อพิจารณาที่ใช้ในการคัดเลือกหลังจากกำหนดระดับความสำคัญของแต่ละข้อพิจารณานั้นๆ และใช้กฎของการตัดสินใจเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ต้องการ การประเมินทางเลือกมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดคุณค่าของทางเลือก
2. พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก
3. การตัดสินใจที่สำเร็จหรือล้มเหลวจะถูกบันทึกไว้ในประวัติของผู้ทำการตัดสินใจ
4. มีแผนสำรองหากมีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นในอนาคต

ประเด็นที่ควรพิจารณาในการประเมินทางเลือก

1. ความเป็นไปได้ (Feasibility)
2. คุณภาพของทางเลือก (Quality)
3. การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Acceptability)
4. วิธีแก้ไขสำรองและย้อนกลับ (Alternative and Reversibility)
5. จริยธรรม (Ethical)

4. การเลือกทางเลือกที่เหมาะสม (Choosing an Alternatives) คือ การเลือกทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด โดยพิจารณาแต่ละทางเลือกอย่างระมัดระวังและนำทางเลือกมาเปรียบเทียบกับ การตัดสินใจเลือกทางที่มีผลลัพธ์พอที่จะยอมรับกันได้ แม้ว่าจะไม่ดีที่สุด เมื่อพอใจแล้วก็ไม่ต้องเทียบกับทางเลือกอื่นอีก เลือกทางที่สมดุลกับเป้าหมายหลายๆ ประการ

ไซมอน (Simon) ได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ 2 ทฤษฎี ซึ่งมีประเภทของการเลือกทางเลือก 5 ประเภทดังนี้

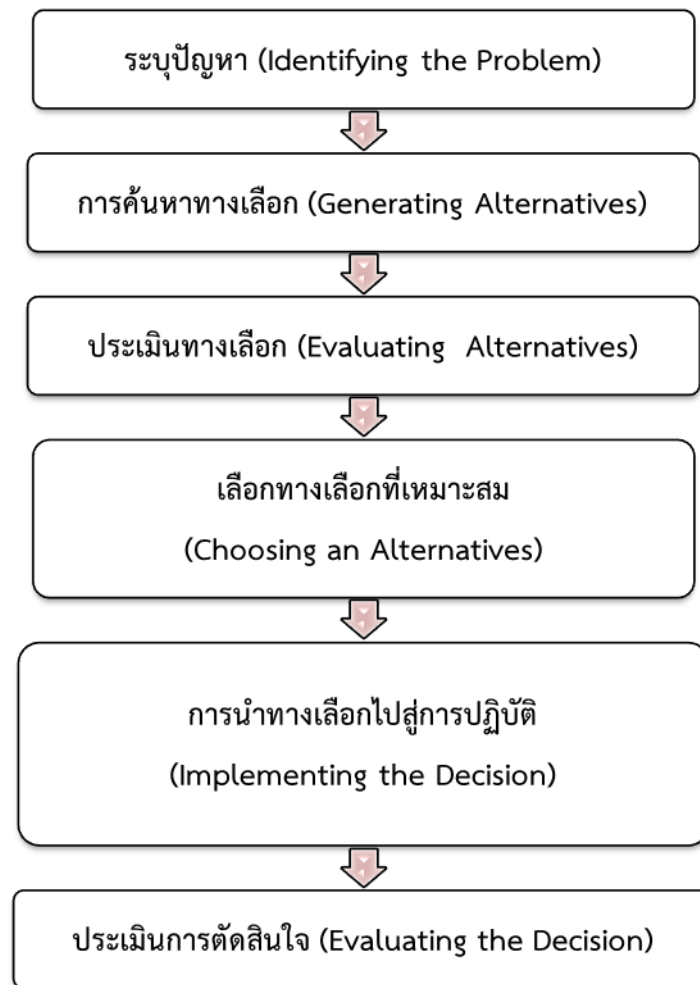
1. ทางเลือกที่ดี (A good alternative)
2. ทางเลือกที่น่าสนใจ (A bland alternative)
3. ทางเลือกที่ผสม (A mixed alternative) ซึ่งมีความน่าจะเป็นสูง
4. ทางเลือกที่ไม่ดี (A poor alternative)
5. ทางเลือกที่ไม่แน่นอน (An uncertain alternative) เป็นหนึ่งของการตัดสินใจที่ไม่สามารถประเมินความน่าจะเป็นได้¹¹⁶

¹¹⁶ Herbert A. Simon, *Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes* (Roskilde: Roskilde University, 1994), 13.

5. การนำทางเลือกไปสู่การปฏิบัติ (Implementing the Decision) คือ การนำเอาสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ไปปฏิบัติให้เกิดผลดีโดยการมอบหมายกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องทำและมีข้อผูกพันที่จะต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารควรวางแผนการปฏิบัติอย่างระมัดระวังและพิจารณาหลายขั้นตอน เช่น พิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้มีการปฏิบัติครบถ้วนทุกอย่างอย่างเต็มที่ จัดทำกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละงาน จัดลำดับสิ่งที่ต้องใช้ในการทำงานและภารกิจในแต่ละขั้นตอน การประมาณเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน และการกำหนดความรับผิดชอบให้ตัวบุคคลนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องพิจารณาว่าในการปฏิบัตินั้นอาจมีปัญหอะไรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะแก้ไขหรือป้องกันปัญหานั้นอย่างไร รวมทั้งการปฏิบัตินั้นทำให้เกิดประโยชน์และโอกาสอย่างไร และเมื่อมีอุปสรรคควรจะทำอย่างไรให้การกระทำนั้นสำเร็จลงได้

6. การประเมินการตัดสินใจ (Evaluating the Decision) คือ ขั้นตอนการประเมินผลการตัดสินใจ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจนั้นประสบความสำเร็จเพียงใดทั้งในด้านของผลของการตัดสินใจและผลสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลการตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะทำให้ทราบผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ผลสะท้อนที่มีกลับมาเป็นเครื่องบอกว่าการตัดสินใจนั้นควรจะทำต่อไปหรือควรต้องปรับปรุง ผลที่เกิดขึ้นในทางลบเป็นเครื่องชี้ถึงความผิดพลาดที่ต้องแก้ไข เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้สามารถแก้ปัญหาหรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว





รูปที่ 5 แสดงขั้นตอนการตัดสินใจ

ที่มา : Herbert A. Simon, **Adminstrative behavior How**

organizations can be understood in terms of decision processes (Roskilde:

Roskilde University, 1994), 13.

2. รูปแบบการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Decision-Making Model)

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ คือ กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เพื่อวิเคราะห์และทำการเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลในองค์กร รับฟังความคิดเห็น หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คำนึงถึงบุคคลในองค์กรและความเจริญก้าวหน้าของบุคคลในองค์กรเป็นหลัก

คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีการประชุมเพื่อตัดสินใจ¹¹⁷

ระดับและขอบเขตของการตัดสินใจ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารมีขอบเขตกว้างขวางจากการจัดการระดับต้นไปยังระดับกลางและระดับสูง จึงมีนักการศึกษาแบ่งความรับผิดชอบของผู้บริหารออกเป็นหลายระดับ ดังเช่น Bovee และคณะ ได้แบ่งระดับและขอบเขตของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในขอบเขตปานกลาง รองลงมาจากผู้บริหารระดับสูงเป็นการตัดสินใจในเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น ผู้บริหารระดับต้นจะรับผิดชอบและตัดสินใจในขอบเขตที่แคบเกี่ยวกับเรื่องเหตุการณ์ประจำวันให้เกิดรูปธรรม¹¹⁸

ในทำนองเดียวกันนพพงษ์ บุญจิตราดุลได้กล่าวถึงระดับของการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับสูง (Higher level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหาร ระดับกลาง (Middle level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้รับนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียดและวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกจ่ายประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะมีทั้ง Line และ Staff และระดับล่างสุด (Low level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารให้นำปฏิบัติ ซึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและเทคนิควิธีการทำงานเฉพาะตน การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มาก¹¹⁹

¹¹⁷ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration Concepts and Practices**, 6th ed. (Sam Houston: Sam Houston State University, 2012), 100.

¹¹⁸ John J. Lee, Seymour H Hutner and Eugene C. Bovee, **An Illustrated guide to the protozoa** (Lawrence: Society of Protozoologists, 1985), 200.

¹¹⁹ นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **การประชาสัมพันธ์โรงเรียน** (กรุงเทพฯ: พี เค พรินติ้งเฮาส์, 2530), 4-10.

จากการแบ่งระดับการตัดสินใจของนักการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปรัชญา วัตถุประสงค์และการกำหนดนโยบาย
2. ระดับกลาง เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และ วัตถุประสงค์จากระดับสูงมาวางแนวทางให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ
3. ระดับล่าง เป็นการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจ

เทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ ภูมิหลัง และประสบการณ์ของผู้บริหาร ได้แก่ ใช้สัญชาตญาณ (Intuition) ยึดข้อเท็จจริง (Facts) ยึดถือ ประสบการณ์ (Experience) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation research) ใช้วิธีจำลอง สถานการณ์ (Simulation) ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability) ใช้วิธีตัดสินใจพหุสาขา (Decision tree) ใช้วิธีมอนติคาร์โล (Monte carlo) ใช้ทฤษฎีการเข้าคิว (Queuing) และใช้ทฤษฎีเกมส์ (Gaming)

จึงสรุปได้ว่า เทคนิคที่ช่วยให้การตัดสินใจข้างต้น ต่างมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ ถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร การรู้จักใช้ วิจารณญาณ ของสถานะผู้นำและขั้นตอนที่นำไปใช้

ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจที่ดีว่าต้องเข้าถึงหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (Quality) และต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับ โดยฝ่ายอื่น (Acceptance)¹²⁰ ในทำนองเดียวกันลีลา สีนานูเคราะห์ ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจที่ดี ได้แก่ ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน มีข้อมูลเพียงพอ สามารถปฏิบัติได้ ผู้ปฏิบัติยอมรับบุคคลที่เกี่ยวข้องพอใจ ยึดหลักประหยัดและได้ผลตอบแทนคุ้มค่า ทันทตามกำหนดเวลา สามารถแก้ปัญหาได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นแทรกซ้อนและมีเหตุผล¹²¹

¹²⁰ ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 11 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช, 2543), 21-22.

¹²¹ ลีลา สีนานูเคราะห์, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: กรมการฝึกหัดครู, 2530), 90.

การบริหารงานในโรงเรียนคือ การบริหารงานการใช้หลักสูตรนั่นเอง ในการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระงานที่จะต้องดำเนินการและอาศัยการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องตามขอบข่ายงานของผู้บริหารกำหนดไว้ 6 งาน ดังนี้

การบริหารด้านงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรและผลที่ได้คือ นักเรียนเรียนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร มีขอบข่ายของงาน ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานด้านการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานอบรมทางวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจในกิจกรรมการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายของโรงเรียน
2. การจัดทำแผนงานและโครงการทางวิชาการ
3. การดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร
4. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานด้านวิชาการของโรงเรียน
5. การจัดหาการผลิตสื่อการเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนด
6. การกำหนดวิทยากรในชุมชนให้ความรู้แก่นักเรียน
7. การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน
8. การกำหนดให้ครูอาจารย์เข้ารับการอบรม
9. การวางแผนจัดประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ

การบริหารงานด้านงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลเพื่อที่จะให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน งานบุคลากรมีขอบข่ายของงานที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
3. การรักษาระเบียบวินัย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจ
ในกิจกรรมการบริหาร ดังนี้

1. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานด้านบุคลากรในโรงเรียน
2. การจัดครูเข้าสอนและมอบหมายงานอื่นๆ ในโรงเรียน
3. การพิจารณาให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการอบรมดูงานศึกษาต่อ
4. การพิจารณาให้สวัสดิการแก่ครูอาจารย์ในโรงเรียน
5. การพิจารณาลงโทษครูอาจารย์ที่กระทำผิดระเบียบวินัย

การบริหารงานกิจการนักเรียน

การบริหารงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนทั้งหมด
ยกเว้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน มีขอบข่ายของงานดังนี้

1. กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.
2523 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน
3. กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน
4. กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า

ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการ
ตัดสินใจในกิจกรรมการบริหาร ดังนี้

1. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบกิจกรรมที่เกี่ยวกับนักเรียน
2. การกำหนดโครงการที่เกี่ยวกับกิจการให้บริการนักเรียน
3. การกำหนดเกณฑ์สำหรับนักเรียนที่จะได้รับทุน
4. การกำหนดโครงการเกี่ยวกับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า

การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ

งานธุรการการเงินและพัสดุเป็นงานประสานและสนับสนุนงานอื่นๆ ตาม
ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น มีขอบข่าย
ของงาน ดังนี้

1. งานสารบรรณ
2. งานทะเบียนและรายงาน
3. งานประชาสัมพันธ์
4. งานการเงินในโรงเรียน
5. งานการพัสดุของโรงเรียน

ในการบริหารงานธุรการการเงินและการพัสดุ ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัย
กระบวนการตัดสินใจในกิจกรรมการบริหาร ดังนี้

1. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานธุรการการเงินและการพัสดุของ
โรงเรียน

2. การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารทางราชการเพื่อความสะดวก
3. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. พิจารณางบประมาณประจำปี
5. กำหนดโครงการเกี่ยวกับงานธุรการการเงินและพัสดุ

งานบริหารงานอาคารสถานที่
การบริหารงานอาคารสถานที่ เป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักใช้อาคาร
สถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน และรวมถึงการบำรุงรักษาให้มีสภาพที่ดีเป็น
ปัจจุบันและให้บริการแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง มีขอบข่ายของงาน ดังนี้

1. การจัดสร้างอาคารสถานที่
2. การใช้อาคารสถานที่
3. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่

ในการบริหารงานอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการ
ตัดสินใจในกิจกรรมการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับโครงการก่อสร้างซ่อมแซมปรับปรุงอาคาร สถานที่
ของโรงเรียน

2. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานอาคารสถานที่
 3. การอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรม
- การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นภารกิจ
สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน มีขอบข่ายของงาน ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
2. การให้บริการแก่ชุมชน
3. การร่วมกิจกรรมของชุมชน
4. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
5. การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจในกิจกรรมการบริหาร ดังนี้

1. การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบให้บริการชุมชน
2. การจัดโครงการแสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชน
3. การวางแผนสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียน
4. การร่วมกิจกรรมกับชุมชนในงานประเพณีวัฒนธรรมของชุมชน
5. การจัดกิจกรรมประชุมผู้ปกครองประจำปี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จกกลนี ยศบรรดาศักดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรีที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรีที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในการบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน¹²²

ส่วนชัยวัฒน์ เรื่องวาทิตยกุล ศึกษาความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการศึกษาพบว่า ส่วนของผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนในระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการ การเงินและการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในระดับผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนตัดสินใจ¹²³

¹²² จกกลนี ยศบรรดาศักดิ์, “การศึกษาลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), 155.

¹²³ ชัยวัฒน์ เรื่องวาทิตยกุล, “ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญ

ปรานอม เชื้อศักดิ์ทางส์ ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานธุรการ โรงเรียนแมริมวิทวิทยาคม พบว่า โรงเรียนควรมีการกระจายบทบาทในการตัดสินใจให้หัวหน้างาน¹²⁴

สุเมธ เจตปิยะวัฒน์ ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนสารภีพิทยาคม ตามการรับรู้ของอาจารย์และนักเรียน พบว่า ผู้บริหารไม่ควรตัดสินใจคนเดียวหรือผูกขาด การตัดสินใจไว้กับฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่ควรมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของเขาและกระจายงานอย่างทั่วถึง¹²⁵

สำหรับสายฝน เชิงเขาว์ ได้ศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม เอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ได้ผลของการวิจัยว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครในงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน ผู้บริหารใช้วิธี ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ในการบริหารงานวิชาการ ใช้วิธีผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ ในการบริหารงานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ใช้วิธีผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้ในการบริหารงาน กิจกรรมนักเรียนใช้วิธีผู้บริหารร่วมกับ คณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน นอกจากนั้นสายฝน เชิงเขาว์ได้เสนอแนะว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดของการตัดสินใจสั่งการคือ การตัดสินใจสั่งการไม่ตรงกับความต้องการของครูอาจารย์ รองลงมาคือปัญหาข้อจำกัดของเวลา¹²⁶

พลอย วงศ์วิบูลย์ชัย ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการในงาน บริหารวิชาการระหว่างผู้บริหารหญิงและชายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531), 190.

¹²⁴ ปรานอม เชื้อศักดิ์ทางส์, “แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานธุรการโรงเรียนแมริมวิทวิทยาคม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537), 190.

¹²⁵ สุเมธ เจตปิยะวัฒน์, “การสร้างเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนสารภีพิทยาคมตามการรับรู้ของอาจารย์และนักเรียน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539), 140.

¹²⁶ สายฝน เชิงเขาว์, “ การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เอกชนขนาดใหญ่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), 132.

กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารทั้งชายและหญิงส่วนใหญ่เลือกวิธีการตัดสินใจแบบผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจให้ความเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งสรุปได้ว่าวิธีการตัดสินใจในงานบริหารวิชาการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเฉพาะงานบริหารวิชาการ และยังสามารถบอกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงและชายว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย¹²⁷

ส่วนวราภรณ์ ไวยากรณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารทั้งในด้านการจัดการ การบริหารงาน งบประมาณ การบริหารงานบุคคล โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารโดยใช้การอภิปรายร่วมกันยกเว้นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณผู้บริหารจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่มากที่สุด¹²⁸

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยะชาติชนบทที่ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยส่วนใหญ่เป็นแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยเฉพาะงานด้านการบริหารวิชาการและด้านการบริหารงานทั่วไป ส่วนงานด้านการบริหารงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคลผู้บริหารมีพฤติกรรมตัดสินใจด้วยตนเองแต่มีการอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 พบว่าทุกตัวแปร ได้แก่ วุฒิการศึกษาและขนาดของสถานศึกษามีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร¹²⁹

¹²⁷ พลอย วงศ์วิบูลย์ชัย, “การเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารงานวิชาการระหว่างผู้บริหารหญิงและชายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริการการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 120.

¹²⁸ วราภรณ์ ไวยากรณ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), 1.

¹²⁹ สุริยะชาติชนบท, “พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่นเขต 1-5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547), 1.

เช่นเดียวกับที่ชลิติ ระหว่างบ้านได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรีผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจจะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นั้นแสดงว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน¹³⁰

ต่อมา นราภรณ์ สุระ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน การศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการสอนที่ต่างกัน ตำแหน่งของครูที่ต่างกัน ขนาดของสถานศึกษาที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน¹³¹

เช่นเดียวกับที่จิตติมา พัดโบก ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตจังหวัดพิษณุโลก จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ลำดับถัดมาคือปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านหลักสูตรและระบบการศึกษา ปัจจัยด้านคุณภาพและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านครอบครัว และด้าน การประชาสัมพันธ์ตามลำดับ¹³²

ต่อมา พระไพศาล สุทนต์จิตโต (ในทนาย) ได้ทำการศึกษาถึงการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรีโดยรวมเป็นอย่างมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เงินเดือน สวัสดิการ มีผลต่อการ

¹³⁰ ชลิติ ระหว่างบ้าน, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 1.

¹³¹ นราภรณ์ สุระ, “ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ,” *คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี* (2555): 21-25.

¹³² จิตติมา พัดโบก, “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตจังหวัดพิษณุโลก” *คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (ม.ป.ท.)*, 1-11.

บริหารงานโรงเรียน ส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ทำงานและตำแหน่งหน้าที่ การงานไม่มีผลต่อการบริหารงานโรงเรียน¹³³

ในขณะที่กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ พบว่า การเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดีในปัจจุบันไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมายที่แตกต่างไปจากการบริหาร การศึกษาที่ผ่านมา ดังนั้นการเป็นนักบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร มี ทักษะและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีคุณลักษณะด้านภาวะของผู้นำที่ สามารถวางแผนและมีแนวความคิดด้านการบริหารภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จได้¹³⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอว์เลอร์ (Fowler) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจสั่งการกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษารัฐ Southeastern เกี่ยวกับงานบริหาร 5 ด้านคือด้านหลักสูตรด้านกิจการนักเรียนด้านบุคลากรด้าน ทรัพยากรและด้านความสัมพันธ์ชุมชนผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงานและครูอาจารย์โรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจสั่งการกับครูอาจารย์โรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน¹³⁵

เจเน็ต (Janet) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการแบบมีส่วนร่วมโดย ใช้แบบการตัดสินใจตามแนวของวรูมและแยกตอนผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับ

¹³³ พระไพศาล สุทธจิตโต (ในทนาย), “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดใน พระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554), 152.

¹³⁴ กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์, “ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหาร การศึกษามืออาชีพ,” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรม ราชูปถัมภ์ 1, 8 (มกราคม-เมษายน 2557): 1-16.

¹³⁵ Fowler, M. B, “The relationship between teacher’s perceived participation in educational decision making and teacher morale in selected elementary schools in targeted southeastern states” *Dissertation Abstracts International* 46, 1 (March, 1986): 3204-A.

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวแต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุประสบการณ์เพศสาขาวิชาหรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกันและผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่ต่างกัน¹³⁶

โฮกแลนด์ (Hoagland) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีอายุประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างกัน¹³⁷

บรินเลย์, โจวิกและลอลจลิน (Brinley, Jovick and Laughlin) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอายุ ความมีเหตุผลและความทรงจำในวัยผู้ใหญ่ และพบว่าความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจะมีตั้งแต่อายุ 30 ปีขึ้นไป ในองค์กรส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุตั้งแต่ 25-65 ปี ในการศึกษาได้แบ่งช่วงอายุ เป็น 4 ช่วง คือ 21-35, 36-50, 51-65 และ 66-80 ปี พบว่ากลุ่มที่คิดตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจะอยู่ในช่วงอายุ 36-50 ปี¹³⁸

ยัง (Young) ได้ศึกษาเรื่องอายุและความแตกต่างในเรื่องเพศในการแก้ปัญหา พบว่าเพศหญิงและเพศชายในช่วงอายุ 41-76 ปี ไม่มีความแตกต่างกันในการตัดสินใจในการแก้ปัญหามากนัก พบว่าความสามารถในการตัดสินใจในผู้ชายร้อยละ 56 ส่วนใหญ่ผู้หญิงร้อยละ 45 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรอบคอบระมัดระวังในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา¹³⁹

เรแมน (Rahman) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย King Faisal University ในประเทศซาอุดีอาระเบียโดยศึกษารายกรณี ทำการศึกษาการตัดสินใจสั่ง

¹³⁶ Janet, P, "Comparison of decision-making styles Florida community and junior college department chairpersons and division divisions" **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (March, 1986): 1802-A.

¹³⁷ Hoagland, J. L, "Principals' and teacher' perceptions of teacher participation in the decision-making processes in public secondary school with an without a collective bargaining contrace" **Dissertation Abstracts International** 46, 1 (March, 1986): 3550.

¹³⁸ Brinley, J.F., Jovick, T.J., and McLaughlin, L.M, "Age, reasoning, and memory in adults," **Journal of Gerontology** 29, 2 (1974): 182-189.

¹³⁹ Young, M.L, "Age and Sex Differences in Problem Solving," **The Journal of Gerontology** 26, 3 (1971): 330-336.

การเกี่ยวกับงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำและการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า¹⁴⁰

ปาร์ค (Parke) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Vroom and Yetton กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัยจำนวน 108 คน ปรากฏว่า ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ผลสรุปว่า

1. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัวแต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

2. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน

3. ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน¹⁴¹

โคเบลลี (Cobelli) ได้ทำการศึกษารูปแบบการตัดสินใจการบริหารระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าขนาดองค์การอำนาจหน้าที่สถานภาพเพศมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร¹⁴²

บรัคตี (Braddy) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูผลการวิจัยพบว่าครูทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน

¹⁴⁰ Rahman, A.S.A, “ Administrator’s Participation in the Decision-making Process : A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia,” **Dissertation Abstract International** 46, 9 (March, 1986): 1448-A.

¹⁴¹ Parke, J.E.P, “Comparisons of Decision-making styles. Florida Community and Junior college Department Chairpersons and Division Directors,” **Dissertation Abstracts International** 46, 7 (March, 1986): 1802-A.

¹⁴² Cobelli, J.F, “Administrative decision-making styles in higher education,” **Dissertation Abstracts International** 50, 5 (March, 1989): 1226-A.

นอกจากนั้นพบว่าลักษณะของผู้นำจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งยิ่งถ้าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยครูจะยังมีความต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น¹⁴³

กรีน (Greene) ได้ทำการศึกษาความรู้สึกของครูใหญ่ต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนในเขตโคลัมเบียผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ (74.5%) มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจน้อยผู้บริหารส่วนใหญ่ (68.8%) มีประสิทธิภาพในระดับสูงของการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับงานประมาณครูหลักสูตรตัวนักเรียนและการจัดการผู้บริหารส่วนใหญ่ (85.8-5%) ซึ่งว่าพวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่วนกลุ่มที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังคงมีความเห็นว่าพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ¹⁴⁴

สโตว์ (Stowe) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างครูที่มีระดับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันและความพอใจในอาชีพที่ต่างกันที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมจะเพิ่มขึ้นความพึงพอใจเป็นตัวแปรที่จะบอกให้ทราบว่าครูจะเกี่ยวข้องในการตัดสินใจรวมทั้งระดับการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนอกจากนี้ยังพบว่าครูไม่กระตือรือร้นที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมากเท่าที่ควรและครูมีความสนใจในเรื่องของโครงสร้างมากกว่าการจัดการหรือการบริหาร¹⁴⁵

¹⁴³ Braddy, D.A, “The relationship between teacher’s principle leadership style and teacher participation in decision-making (empowerment),” **Dissertation Abstracts International** 53, 1 (July, 1991): 27-A.

¹⁴⁴ Greene, J.C, “A study of principals’ perception of their involvement in decision-making processes: Its effect on their Job performance” **Dissertation Abstracts International** 53, 4 (October, 1992): 1003-A.

¹⁴⁵ Stowe, F. C. D, “The relationship of teachers’ involvement in participation in the decision-making a different career stages and teacher career satisfaction,” **Dissertation Abstracts International** 48, 12 (October, 1993): 3432-A.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) โดยใช้โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจำนวน 92 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร และครู กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 276 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (questionnaire) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลสถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เอกสารประกอบการสอน วิทยานิพนธ์ อินเทอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัยแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนามีอะไรบ้าง” ข้อ 2 “ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ ตำรา เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จาก 1.1 มาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อให้ได้ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา แล้วจึงนำไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ

1.3 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยนำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สช. 6 คน และผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. 1 คน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คนจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

1.4 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จากการวิเคราะห์ตำรา เอกสาร งานวิจัย วารสาร การสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (content synthesis) สรุปเป็นตัวแปรนำไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

2.3 ทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้จำนวน 10 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹ แล้วปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 113 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซ์และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 92 โรงเรียน โดยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) แบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) เริ่มจากการเลือกแบบแบ่งกลุ่ม (cluster or area sampling) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 92 โรงเรียน

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) นำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA) เพื่อให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา รวบรวมข้อมูลแล้ววิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ PCA (Principal Components Analysis) เพื่อให้ได้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

¹ Cronbach อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน : การวิจัยปฏิบัติการของครู (กรุงเทพฯ: เนื่องในโอกาสเกษียณอายุราชการ (พิสมัย จารุจิตติพันธ์) 2543), 21-48.

ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัย

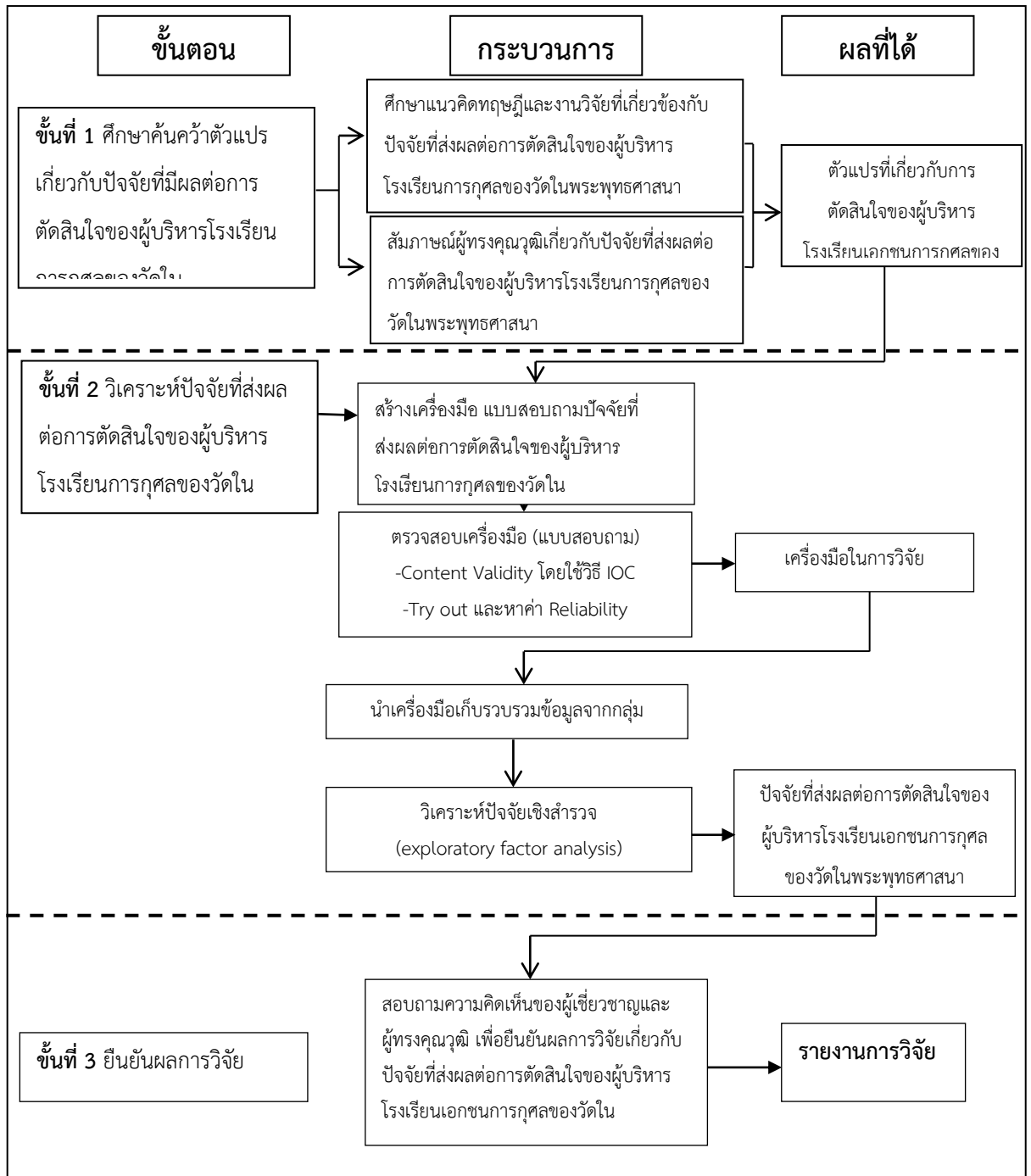
นำผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงเนื้อหาของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นที่ 3 มาเสนอตามประเด็นเพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ โดยใช้แบบตรวจสอบการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังรูปที่ 5



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



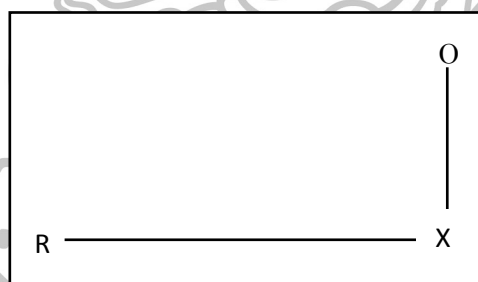
รูปที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแบบแผนของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา คือ กลุ่มโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพุทธศาสนา จำนวนทั้งสิ้น 113 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 92 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการหรือครูผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนและครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งสิ้น 276 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยตามชั้นต่างๆ ดังนี้

1. ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ซึ่งได้จากการค้นคว้าศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกกุลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) เป็นการวัดความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกกุลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

3. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (questionnaire) เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่นๆ

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไว้ 3 ประเภท แต่ละประเภทมีการสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) มีการสร้างและการพัฒนาดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจผู้บริหาร เพื่อนำความรู้มาสร้างเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้ยกร่างเครื่องมือโดยกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.2 นำร่างเครื่องมือให้กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ว่ามีความครอบคลุม สอดคล้อง เหมาะสมหรือไม่

1.3 ปรับปรุงแก้ไขตามที่กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) มีการสร้างและการพัฒนาดังนี้

2.1 การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัยและตัวแปรที่ต้องศึกษาแล้วนำไปสร้างแบบสอบถาม

2.2 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือวิจัยขั้นตอนนี้เป็น การนำผลที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาจากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนพิจารณา

2.3 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์โดยใช้เทคนิค IOC (Item of Objective Congruence Index) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไปและปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มเดียวกับที่ใช้ในการวิจัยและมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวม 30 คน

2.5 ค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีค่าเท่ากับ .975

3. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (questionnaire) มีการสร้างและการพัฒนาดังนี้

3.1 เมื่อผู้วิจัยได้ผลการวิจัยแล้ว จึงได้กำหนดประเด็นต่างๆ ให้ครอบคลุมกับผลการวิจัย ซึ่งกำหนดไว้ คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์

3.2 นำร่างเครื่องมือเสนอกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการยืนยันผลการวิจัยว่ามีความครอบคลุมหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคือ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์

3.3 ปรับปรุงแก้ไขตามที่กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันผลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มโรงเรียนเอกชนการกุศลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทุกขั้นตอน
2. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 7 คน

1.4 สรุปลักษณะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน ด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใด ก็แสดงว่าลักษณะของการปฏิบัติตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)² ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (Principal

²John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

Component Analysis : PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธีเวริแมกซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัยย่อยที่น้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Comrey and Lee)³ มีค่าไอเกน (eigen values) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และมีตัวแปรที่สังเกตได้ในแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป (Kerlinger)⁴

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการศึกษาของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์การตรวจสอบยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยใช้สถิติ คือ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม การนำไปใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ และข้อคิดเห็นอื่นๆ

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบตาราง แผนภูมิ และพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลสถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เอกสารประกอบการสอน วิทยานิพนธ์ อินเทอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแบบสอบถามของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การ

³Lee, Howard B., Aadraw L. Comrey, A first course in factor analysis, 2nd ed. (Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998), 204.

⁴Fred N. Kerlinger, Foudations of Behaeoral Research, 3nd ed. (U.S.A. : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1997), 196.

วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน
92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ) รอง
ผู้อำนวยการ/ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบ
สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น
(opinionnaire) และแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ (questionnaire) การสัมภาษณ์
ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองและเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยการส่งทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้
ในการวิจัย ได้แก่ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic
mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ
(Exploratory factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยใช้เทคนิคการวิจัยผสมผสาน (mix method) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 92 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมโรงเรียนละ 3 คน ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 276 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 252 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 91.30 โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 7 คน

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษา

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการศึกษาของวัดในพระพุทธรักษา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์การตรวจสอบยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษา

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ค่าความถี่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อยืนยัน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

2.2 การวิเคราะห์การแสดงความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรักษา

โดยผู้วิจัยได้นำแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่นๆ

ลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยเรียงลำดับการนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดรหัสแทนชื่อนักวิชาการและชื่อเอกสาร ดังตารางที่ 1 และเสนอตัวแปรที่เกี่ยวข้องในตารางที่ 2



ตารางที่ 1 รหัสแทนชื่อเอกสารและนักวิชาการ

| ชื่อเอกสารและนักวิชาการ | รหัส |
|---|------|
| กมล ภูประเสริฐ | A |
| กุลชลี ไชยน์นตา | B |
| นิรมล กิติกุล | C |
| ปราชญา กล้าพจัญญ์ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง | D |
| ธงชัย สันติวงศ์ | E |
| วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์ | F |
| ชนกกรณ์ กุลพลบุตร | G |
| วิชัย โสสุวรรณ จินดา | H |
| ภารตี อนันต์นาวี | I |
| เบญจมาภรณ์ อิศระเดชและคณะ | J |
| พุทธชาติ สุจริตกุล | K |
| ทองใบ สุขารี | L |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราพจน์ บุษราคัมวดี | M |
| Chester I. Barnard | N |
| Daniel E. Griffiths | O |
| Robert Tannenbaum and Warren H | P |
| Irwin D.J.Bross | Q |
| Edwin M.Bridge | R |
| Delton D. Mactarland | S |

ตารางที่ 1 รหัสแทนชื่อเอกสารและนักวิชาการ(ต่อ)

| ชื่อเอกสารและนักวิชาการ | รหัส |
|------------------------------------|------|
| James E.Duane | T |
| Victor H.Vroom and Arthur G. Jango | U |
| Dale Mann | V |
| Dean F.Juniper | W |
| Alexander L.George | X |
| David R.Hampton and others | Y |
| Wayne N.Hoy and Cecil G. Miskel | Z |
| Plunkett and Attner | a |
| Herbert A.Simon | b |
| Werren R.Plunkett | c |
| Gene Burton and Manab Thakur | d |
| Cobelli F. Janet | e |
| Edward H. Litchfield | f |
| Peter Tryfos | g |
| Fayol | h |

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เนื้อหา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

| ลำดับ | ประเด็น/ ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W |
| 1 | ระดับการศึกษาของ ผู้บริหาร | | | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | |
| 2 | รายได้/งบประมาณของ สถานศึกษา | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | ความรู้ความสามารถของ ผู้บริหาร | | | | | | | | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | |
| 4 | อายุการทำงาน/ ประสบการณ์ทำงาน | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | ตำแหน่งของครู-บุคลากร และผู้ปฏิบัติ | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | ผลประโยชน์ที่ได้รับ หลังจากตัดสินใจ | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 8 | ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | |
| 9 | จำนวนผู้ที่มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | |

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เนื้อหา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ | ประเด็น/ ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | |
| 28 | เงินเดือนและค่าตอบแทน ของผู้บริหาร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | |
| 29 | ความเชื่อในบริบทของ สถานศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | |
| 30 | สถานะทางการเมือง การ ปกครองในสถานศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 31 | ความร่วมมือจากชุมชน | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | การประชาสัมพันธ์ ข่าวสารภายในโรงเรียน | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | ความสามัคคีและความคิด ของกลุ่ม | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | |
| 34 | การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่ม ย่อยเพื่อหาทางเลือก | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | สถานการณ์ในปัจจุบัน | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | ภาระหนี้สินของผู้บริหาร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | |
| 37 | นโยบายและและการ บริหารงานของ สถานศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | |

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เนื้อหา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ | ประเด็น/ ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|--|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | | | |
| 56 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 57 | อุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในสถานศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 58 | การกลัวผลกระทบที่จะได้รับในอนาคต | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | |
| 59 | ความคาดหวังในขณะตัดสินใจ | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | |
| 60 | ทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 61 | การมีอิสระทางด้านความคิดและการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | ✓ | |
| 62 | การตัดสินใจโดยใช้ทางเลือก | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 63 | การตัดสินใจตามสถานการณ์เฉพาะหน้า | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |
| 64 | เป้าหมายในการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | |

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เนื้อหา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| | | X | Y | Z | a | b | c | d | e | f | g | h | | |
| 79 | ความมีอิสระในการทำงาน | | | | | | | | | | | | | |
| 80 | ผลการทดลองและผลการวิจัยในปัญหาที่เกิดขึ้น | | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 81 | แรงจูงใจที่สนับสนุนในการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | |
| 82 | ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น | | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 83 | การตัดสินใจโดยอำนาจที่ได้รับมอบหมาย | | | | | | | | | | | | | |
| 84 | ความเชื่อในสิ่งที่จะเกิดหลักจากการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | |
| 85 | คำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | | | | | | | | | | | | | |
| 86 | แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง | | | | | | | | | | | | | |
| 87 | แรงขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ | | | | | | | | | | | | | |
| 88 | การประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายกัน | | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 89 | การนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน | | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 90 | การได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | ✓ |
| 91 | ตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร | | | | | | | | | ✓ | | | | |

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เนื้อหา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | |
|-------|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| | | X | Y | Z | a | b | c | d | e | f | g | h | | |
| 104 | ความกระตือรือร้นของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา | | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 105 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | |
| 106 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | |
| 107 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูล | | | | | | | | | | | | | |
| 108 | ข้อมูลที่ได้รับมีผลต่อการตัดสินใจ | | | | | | | | | ✓ | | | | |
| 109 | ผู้บริหารเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ในการตัดสินใจ | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 110 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจ | | | | | | | | | | | | | |
| 111 | การถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง | | | | | | | | | | | | | ✓ |
| 112 | กระบวนการพื้นฐานการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | | | | | ✓ | | | | |

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อสรุปเป็นตัวแปรนำมาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามพบว่ามีจำนวน 112 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ระดับการศึกษาของผู้บริหาร
- 2) รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา
- 3) ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร
- 4) อายุการทำงาน/ประสบการณ์ทำงาน
- 5) ตำแหน่งของครู-บุคลากรและผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 7) ผลประโยชน์ที่ได้รับหลังการตัดสินใจ
- 8) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 9) จำนวนผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 10) สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา
- 11) การเจริญเติบโตของสถานศึกษา
- 12) ความยืดหยุ่นของสถานศึกษา
- 13) การรับทราบและกำหนดปัญหา
- 14) การกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากรที่ชัดเจน
- 15) จำนวนผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 16) มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร
- 17) กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา
- 18) ตัดสินใจด้วยความจำยอม
- 19) การแข่งขันระหว่างสถานศึกษาและในสถานศึกษา
- 20) ครู/อาจารย์ตัดสินใจตามบทบาทที่ตนเองได้รับไม่คำนึงถึงความถูกต้อง
- 21) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
- 22) ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร
- 23) กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา
- 24) วิธีการร่วมตัดสินใจของสถานศึกษา
- 25) ทรัพยากรขององค์กร
- 26) สถานะเศรษฐกิจของสถานศึกษา
- 27) กระบวนการบริหารงานของสถานศึกษา
- 28) เงินเดือนและค่าตอบแทนของผู้บริหาร
- 29) ความเชื่อในบริบทของสถานศึกษา
- 30) สถานะทางการเมืองการปกครองในสถานศึกษา
- 31) ความร่วมมือจากชุมชน
- 32) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน
- 33) ความสามัคคีและความคิดของกลุ่ม
- 34) การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อหาทางเลือก
- 35) สถานการณ์ในปัจจุบัน
- 36) หนี้สินของผู้บริหาร
- 37) นโยบายและการบริหารงานของสถานศึกษา
- 38) อัตรากำลังของสถานศึกษา
- 39) ความขัดแย้งในสถานศึกษา
- 40) ความเชี่ยวชาญและความชำนาญของครู/อาจารย์ในสถานศึกษา
- 41) ความเสมอภาค
- 42) การติดต่อประสานกับผู้ปกครอง
- 43) มาตรฐานของสถานศึกษา
- 44) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ
- 45) รูปแบบการปกครองความมั่นคงของรัฐบาลและกฎหมายที่รัฐบาลออกบังคับใช้
- 46) งานวิชาการของสถานศึกษา
- 47) การรวบรวมข้อมูลจากทางราชการ
- 48) การประเมินผลการตัดสินใจจากครู/อาจารย์เกี่ยวข้อง
- 49) ขอบเขตของปัญหาและลักษณะของปัญหา
- 50) ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- 51) ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา
- 52) ขอบเขตอำนาจที่ได้รับ
- 53) ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับ
- 54) ความพร้อมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 55) แบบสรุปการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา
- 56) ความทันสมัยของ

1) เทคโนโลยี 57) อุปกรณ์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในสถานศึกษา 58) การกลัวผลกระทบที่จะได้รับในอนาคต 59) ความคาดหวังในขณะตัดสินใจ 60) ทางเลือกเพื่อการปฏิบัติการ 61) การมีอิสรภาพทางด้านความคิดและการตัดสินใจ 62) การตัดสินใจโดยใช้กลางสังหรณ์ 63) การตัดสินใจตามสถานการณ์เฉพาะหน้า 64) เป้าหมายในการตัดสินใจ 65) การยอมรับในตัวผู้บริหาร 66) การตัดสินใจตามความเชื่อมั่นของตนเอง 67) การตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตัวเอง 68) ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว 69) พฤติกรรมของครอบครัวหรือผู้ร่วมงาน 70) ค่านิยมของผู้บริหาร 71) ตัดสินใจตามความเสี่ยง 72) ผลประเมินทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา 73) ความลำเอียงของผู้บริหาร 74) การเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่พอใจมากกว่า 75) การมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ 76) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร 77) ตัดสินใจตามการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา 78) สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา 79) ความมีอิสระในการทำงาน 80) ผลการทดลองและผลการวิจัยในปัญหาที่เกี่ยวข้อง 81) แรงจูงใจที่สนับสนุนในการตัดสินใจ 82) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 83) การตัดสินใจโดยอำนาจที่ได้รับมอบหมาย 84) ความเชื่อในสิ่งที่จะเกิดหลังจากการตัดสินใจ 85) คำมั่นถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 86) แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง 87) แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์ 88) การประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน 89) การนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน 90) การได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ 91) ตัดสินใจด้วยความภาคภูมิใจต่อองค์กร 92) การแสวงหาข้อมูลและการเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร 93) การต้องการการยอมรับจากผู้อื่น 94) ความหลากหลายของทางเลือกทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจ 95) การมีเวลาที่จำกัดในการตัดสินใจ 96) ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 97) การตัดสินใจด้วยความกลัว 98) อิทธิพลของสังคม 99) การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ 100) จุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา 101) ความระมัดระวังและรอบคอบของตัวผู้บริหาร 102) ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ 103) เนื้อหาและแนวทาง 104) ความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคลากรในสถานศึกษา 105) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ 106) รูปแบบการตัดสินใจ 107) ความถี่ในการรับทราบข้อมูล 108) ข้อมูลที่ได้รับมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 109) ผู้บริหารเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ในการตัดสินใจ 110) ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 111) การถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง 112) กระบวนการพื้นฐานการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยวิจัยได้กำหนดรหัสแทนชื่องานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางที่ 3 และเสนอตัวแปรที่เกี่ยวข้องในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 3 รหัสแทนชื่อเจ้าของงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

| ชื่อเอกสารและนักวิชาการ | รหัส |
|---|------|
| พระไพศาล | A |
| กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. 2557 | B |
| สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. | C |
| นวิรัตน์ กฤตเวทิน. 2546 | D |
| วรพจน์ บุษราคัมวดี. | E |
| ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ | F |
| ศรีนวล ศรีสวัสดิยาภรณ์. | G |
| นภาพรณ สุระ. | H |
| ชลิต ระหว่างบ้าน. | I |
| จิตติมา พัดโบก. | J |
| วราภรณ์ ไวยาภรณ์. | K |
| สุริยะชาติชนบท | L |
| ประภาพรรณ รักเลี้ยง | M |

ตารางที่ 3 รหัสแทนชื่อเจ้าของงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

| ชื่อเอกสารและนักวิชาการ | รหัส |
|-------------------------|------|
| Henri Fayol's. | N |
| Max Weber | O |
| Stowe | P |
| Braddy | Q |
| Greene | R |
| Fowler | S |
| Cobelli | T |
| Hoagland | U |
| Janet | V |
| Rotello | W |
| Bin li | X |



ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

| ลำดับ | ประเด็น/ ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | |
| 16 | การเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | |
| 17 | การประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | |
| 18 | การตัดสินใจโดยถูกบังคับ | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | |
| 19 | การได้รับการอธิบายโดยใช้เอกสารเป็นสื่อและอ้างอิง | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | |
| 20 | สิ่งจูงใจการแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง | | | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | |
| 21 | ขนาดของสถานศึกษา | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ | ✓ | | |
| 22 | ค่านิยมของผู้บริหาร | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ |
| 23 | ความเชื่อมั่นของครู/อาจารย์ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | |

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

| ลำดับ | ประเด็น/ ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | |
| 32 | สถานะเศรษฐกิจของ สถานศึกษา | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | |
| 33 | หลักเกณฑ์พิจารณา ความดีความชอบ | | | | | | | | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | |
| 34 | สิทธิและเสรีภาพในการ ตัดสินใจ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | |
| 35 | การตัดสินใจโดยถูก บังคับ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | |
| 36 | ต้องการการยอมรับจาก ผู้อื่น | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | |
| 37 | ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ส่วนตัว | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ |
| 38 | ภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบของผู้บริหาร | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | |
| 39 | ความซับซ้อนของปัญหา | | | | | | | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ |
| 40 | การรวบรวมข้อมูลต่างๆ | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | |

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

| ลำดับ | ประเด็น/ ตัวแปร | รหัส | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | |
| 41 | ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | |
| 42 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในสถานศึกษา | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | |
| 43 | แนวความคิดด้านการบริหารของผู้บริหาร | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | | |
| 44 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร | ✓ | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | |
| 45 | กระบวนการพื้นฐานการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | |

จากตารางที่ 4 พบตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่ได้จากการวิเคราะห์งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 45 ปัจจัย ได้แก่

1) อายุการทำงาน/ประสบการณ์ทำงาน 2) ตำแหน่งของครู-บุคลากรและผู้ปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากรไว้ชัดเจน 5) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 6) ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร 7) กลวิธีและกระบวนการ

ตัดสินใจของผู้บริหาร 8) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรของสถานศึกษา 9) ความร่วมมือจากชุมชน ผู้ปกครอง 10) การแสวงหาข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัย 11) ความพร้อมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 12) คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 13) สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมบริเวณโดยรอบสถานศึกษา 14) ตัดสินใจจากการเห็นสิ่งที่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า 15) การตัดสินใจตามคำแนะนำของคนอื่น 16) การเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 17) การประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน 18) การตัดสินใจโดยถูกบังคับ 19) การได้รับการอธิบายโดยใช้เอกสารเป็นสื่อและอ้างอิง 20) สิ่งจูงใจการแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง 21) ขนาดของสถานศึกษา 22) ค่านิยมของผู้บริหาร 23) ความเชื่อมั่นของครู/อาจารย์ 24) การตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ 25) ลักษณะอาชีพ 26) ระดับการศึกษาของผู้บริหาร 27) รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา 28) ประสบการณ์ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า 29) สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา 30) การพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาครู-บุคลากร 31) การแข่งขันระหว่างสถานศึกษาและในสถานศึกษา 32) สถานะเศรษฐกิจของสถานศึกษา 33) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ 34) สิทธิและเสรีภาพในการตัดสินใจ 35) การตัดสินใจโดยถูกบังคับ 36) การต้องการการยอมรับจากผู้อื่น 37) การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว 38) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร 39) ความซับซ้อนของปัญหา 40) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ 41) ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับ 42) ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในสถานศึกษา 43) แนวความคิดด้านการบริหารของผู้บริหาร 44) ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร 45) กระบวนการพื้นฐานการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 7 คน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

| ข้อ | ตัวแปร | ดร.เสรี แสงลับ | ดร.สมกิต บุญยะโพธิ์ | ดร.สนธิ์รัก เทพเรณู | ดร.แสง เอี่ยมองค์ | ดร.ตัณญา ศรีวิเชียร | พระราชพิพิธวิกรมารักษ์ | ดร.พระมหาไพเราะ ลือสีกุล |
|-----|---|----------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| 1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร | ✓ | | | | | ✓ | ✓ |
| 2 | ความยืดหยุ่นของสถานศึกษา | | | | | ✓ | | |
| 3 | ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| 4 | ประสบการณ์ทำงาน | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 5 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6 | ทัศนคติของผู้บริหาร | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | ขอบเขตอำนาจที่ได้รับ | | | | ✓ | | | |
| 8 | สถานการณ์/เหตุการณ์ปัจจุบัน | | | | | | ✓ | ✓ |
| 9 | ความพร้อมของสถานศึกษา | | ✓ | | | | | |
| 10 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| 11 | สถานการณ์บังคับ | ✓ | | | ✓ | | | |
| 12 | ความร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชา | | | | | ✓ | ✓ | |
| 13 | งบประมาณของสถานศึกษา | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 14 | บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน | | | | ✓ | | | |
| 15 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร | | | | | ✓ | ✓ | |
| 16 | ตัดสินใจด้วยความลำเอียง | | | ✓ | | | | ✓ |

ตารางที่ 5 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนาได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ดร.เสรี แสงลับ | ดร.สมกิต บุญยะโพธิ์ | ดร.สนธิรัก เทพเรณู | ดร.แสวง เอี่ยมองค์ | ดร.สัญญา ศรีวิเชียร | พระราชพุทธิวารานันท์ | ดร.พระมหาไพเราะ ฐิตสีโล |
|-----|--|-------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|----------------------------|
| 17 | ค่านิยมของผู้บริหาร | ✓ | | | ✓ | | | ✓ |
| 18 | ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว | | | ✓ | | | | |
| 19 | คำสั่ง/ระเบียบ ของต้นสังกัด | | ✓ | | | | | |
| 20 | ประโยชน์ของสถานศึกษาที่จะได้รับ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| 21 | ความยั่งยืนของผลงานที่ตัดสินใจ | | | | | | ✓ | |
| 22 | ตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดีและ ข้อเสีย | | | | ✓ | | | |
| 23 | ความคุ้มค่าในการตัดสินใจ | ✓ | | | | | | |
| 24 | ความต้องการของชุมชน | | ✓ | | | ✓ | | |
| 25 | นโยบายของต้นสังกัด | | | ✓ | | | | |
| 26 | กฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด | | | | | ✓ | ✓ | |
| 27 | อัตราความถี่ในการลาออกของครู | ✓ | ✓ | | | | | |
| 28 | ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร | | | | | | | ✓ |
| 29 | ความสามัคคีของคณะผู้บริหาร | | | ✓ | | | | |
| 30 | ความรับผิดชอบของคณะครู-บุคลากร | | | | ✓ | ✓ | | |
| 31 | ความเข้มแข็งทางวิชาการ | ✓ | | | | | | |
| 32 | การทันต่อเหตุการณ์ของผู้บริหาร | | | | | ✓ | ✓ | |
| 33 | การต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร | | ✓ | | | | | |

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ตามทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 33 ปัจจัยหรือประเด็น ได้แก่ 1) ระดับการศึกษาของผู้บริหาร 2) ความยืดหยุ่นของสถานศึกษา 3) ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร 4) ประสบการณ์ทำงาน 5) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 6) ทัศนคติของผู้บริหาร 7) ขอบเขตอำนาจที่ได้รับ 8) สถานการณ์/เหตุการณ์ปัจจุบัน 9) ความพร้อมของสถานศึกษา 10) ความทันสมัยของเทคโนโลยี 11) สถานการณ์บังคับ 12) ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) งบประมาณของสถานศึกษา 14) บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน 15) ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร 16) ตัดสินใจด้วยความกล้าเอียง 17) ค่านิยมของผู้บริหาร 18) ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว 19) คำสั่ง/ระเบียบ ของต้นสังกัด 20) ประโยชน์ของสถานศึกษาที่จะได้รับ 21) ความยั่งยืนของผลงานที่ตัดสินใจ 22) ตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย 23) ความคุ้มค่าในการตัดสินใจ 24) ความต้องการของชุมชนนโยบายของต้นสังกัด 25) นโยบายของต้นสังกัด 26) กฎระเบียบและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด 27) อัตราความถี่ในการลาออกของครู 28) ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร 29) ความสามัคคีของคณะผู้บริหาร 30) ความรับผิดชอบของคณะครู-บุคลากร 31) ความเข้มแข็งทางวิชาการ 32) การทันต่อเหตุการณ์ของผู้บริหาร และ 33) การต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามเมื่อนำประเด็นเหล่านี้พิจารณาร่วมกับตัวแปรหรือประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย ในตารางที่ 2 และ 4 พบว่า มีหลายประเด็นที่เหมือนและต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำประเด็นทั้งหมดมาวิเคราะห์ต่อไป

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

จากตารางที่ 2 , 4 และ 5 พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีจำนวนมากดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเด็นที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกันและปรับรายละเอียดของตัวแปรหรือประเด็นที่เหมือนกันให้เป็นตัวแปรหรือประเด็นเดียวกันซึ่งยังคงสาระสำคัญในแต่ละตัวแปรหรือประเด็นได้ครบถ้วน สำหรับตัวแปรหรือประเด็นที่ไม่เหมือนกัน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรทุกรายการ แล้วนำมาสังเคราะห์ใหม่เป็น ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 140 ตัวแปร ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|---|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร | x | | |
| 2 | รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา | x | | |
| 3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา | x | | |
| 4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ | x | | |
| 5 | ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | | x | |
| 6 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา | x | | |
| 7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ | x | | |
| 8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า | | x | |
| 9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ | x | | |
| 10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา | | x | |
| 11 | การมีส่วนร่วมของชุมชน | | x | |
| 12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา | x | | |
| 13 | การเจริญเติบโตของสถานศึกษา | x | | |
| 14 | ความยั่งยืนของสถานศึกษา | x | | |
| 15 | การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|--|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 16 | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน | x | | |
| 17 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา | x | | |
| 18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร | x | | |
| 19 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | x | | x |
| 20 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | x | | |
| 21 | การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา | | x | |
| 22 | การแข่งขันกันเองของครูระหว่างสถานศึกษาและภายในสถานศึกษา | | x | |
| 23 | การตัดสินใจตามบทบาทที่ตนเองได้รับโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง | x | | |
| 24 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | x | x | x |
| 25 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร | x | | |
| 26 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา | x | | |
| 27 | วิธีการร่วมตัดสินใจภายในสถานศึกษา | x | | |
| 28 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร | x | | |
| 29 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | | | x |
| 30 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ | | x | |
| 31 | กระบวนการบริการงานของสถานศึกษา | | | |
| 32 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|--|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 33 | ความเชื่อในบริบทของสถานศึกษา | × | | |
| 34 | สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา | × | | |
| 35 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | × | × | |
| 36 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | × | | |
| 37 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู | × | | |
| 38 | การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและครูเพื่อหาทางเลือก | × | | |
| 39 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา | × | | |
| 40 | หนี้สินของครูและผู้บริหาร | × | | |
| 41 | นโยบายและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด | × | | |
| 42 | ระบบการบริหารงานของโรงเรียน | × | | |
| 43 | ความขัดแย้งในสถานศึกษามีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | × | × | |
| 44 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา | × | | |
| 45 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร | × | | |
| 46 | การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง | × | | |
| 47 | การได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | × | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|---|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 48 | ผู้บริหารมีการศึกษาวิเคราะห์แนวทางในการตัดสินใจ | | x | |
| 49 | รูปแบบการปกครองความมั่นคงของรัฐบาลและกฎหมายที่รัฐบาลออกบังคับใช้ | x | | |
| 50 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | x | | |
| 51 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ | | x | |
| 52 | ผลการประเมินจากครู/บุคลากรภายในสถานศึกษา | x | | |
| 53 | ตัดสินใจตามสถานการณ์ปัจจุบัน | | | x |
| 54 | ทัศนคติของผู้บริหาร | x | x | x |
| 55 | ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | x | | |
| 56 | ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | x | | |
| 57 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับ | x | | |
| 58 | ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับ | x | | |
| 59 | ความพร้อมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | x | | |
| 60 | ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน | x | | |
| 61 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกสถานการณ์บังคับ | | x | |
| 62 | ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|---|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 63 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม | | x | |
| 64 | นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | | | x |
| 65 | ผลกระทบที่จะได้รับการตัดสินใจในอนาคต | x | | |
| 66 | ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ | x | | |
| 67 | ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ | x | | |
| 68 | มีอิสรภาพทางด้านความคิด และการตัดสินใจของผู้บริหาร | x | | |
| 69 | การใช้ลางสังหรณ์ในการตัดสินใจ | x | | |
| 70 | การตัดสินใจตามสถานการณ์เฉพาะหน้า | x | | |
| 71 | เป้าหมายในการตัดสินใจ | x | | |
| 72 | ความเชื่อมั่นของครู/บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | | x | |
| 73 | ตัดสินใจตามความเชื่อมั่นของตนเอง | x | | |
| 74 | ตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตัวเอง | x | | |
| 75 | ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว | x | | |
| 76 | พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ | x | | |
| 77 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|--|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 78 | ค่านิยมของผู้บริหาร | x | | |
| 79 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามความเสี่ยง | x | | |
| 80 | การประเมินทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา | x | | |
| 81 | ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา | x | | |
| 82 | ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ | x | | |
| 83 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย | | x | x |
| 84 | ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ | x | | |
| 85 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ | x | | |
| 86 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา | x | | |
| 87 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา | x | x | |
| 88 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา | | | x |
| 89 | ความพร้อมของสถานศึกษา | | | x |
| 90 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ | x | | |
| 91 | ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา | x | | |
| 92 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ | x | | |
| 93 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ | x | | |
| 94 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|--|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 95 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ | x | | |
| 96 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ | x | | |
| 97 | บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา | x | | |
| 98 | ผู้บริหารตัดสินใจตามโอกาสที่ได้รับ | | x | |
| 99 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการเห็นสิ่งที่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า | | x | |
| 100 | ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น | | x | |
| 101 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | | x | |
| 102 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ | | x | |
| 103 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ | | x | |
| 104 | ผู้บริหารได้รับคำอธิบายโดยใช้เอกสารเป็นสื่อและอ้างอิงประกอบการตัดสินใจ | x | | |
| 105 | ความสามัคคีและความขัดแย้งในโรงเรียน | x | | |
| 106 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | x | | |
| 107 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร | | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|---|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 108 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร | | x | |
| 109 | ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล | | x | |
| 110 | ผู้บริหารมีความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น | | x | |
| 111 | ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง | x | | |
| 112 | ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา | | x | |
| 113 | ผู้บริหารมีเวลาที่จำกัดในการตัดสินใจ | x | x | |
| 114 | ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | x | | |
| 115 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว | x | | |
| 116 | อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | x | | |
| 117 | ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆเพื่อประกอบในการตัดสินใจ | x | | |
| 118 | จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา | x | | |
| 119 | คำสั่ง/ระเบียบจากต้นสังกัด | | | x |
| 120 | ผู้บริหารกังวลใจกับการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|--|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 121 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว | | | x |
| 122 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร | | x | |
| 123 | ความซับซ้อนของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | | x | |
| 124 | ผู้บริหารมีการสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ | | | |
| 125 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | x | | |
| 126 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา | x | | |
| 127 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุด ประกอบในการตัดสินใจ | x | | |
| 128 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | x | | |
| 129 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร | x | | |
| 130 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับก่อนตัดสินใจของ ผู้บริหาร | | x | |
| 131 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ | | | x |
| 132 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วม ในการตัดสินใจ | | x | |
| 133 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร | x | x | |
| 134 | การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง | x | | |

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

| ลำดับ | ตัวแปรที่ศึกษา | แหล่งที่มา | | |
|-------|---|------------|----------|-------------|
| | | เอกสาร | งานวิจัย | การสัมภาษณ์ |
| 135 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ | | | × |
| 136 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร | | | × |
| 137 | ความแตกต่างในเรื่องของแหล่งเรียนรู้และข้อมูล | | | |
| 138 | แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร | | × | |
| 139 | ตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย ผลประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับ | | | × |
| 140 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร | | × | |

จากตารางที่ 6 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรจำนวน 140 ตัวแปร นำไปเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruence : IOC) ของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พบว่า มีปัจจัยบางตัวแปรที่ไม่สอดคล้อง จึงได้ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จึงได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 120 ตัวแปร หลังจากนั้นจึงได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 จึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ/ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมโรงเรียนละ 3 คน และได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 252 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.30 และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระในโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 92 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 252 คน เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อ | สถานภาพ | รวม | |
|-----|---|-------|--------|
| | | จำนวน | ร้อยละ |
| 1 | เพศ | | |
| | -ชาย | 127 | 50.40 |
| | -หญิง | 125 | 49.60 |
| รวม | | 252 | 100 |
| 2 | อายุ | | |
| | -ไม่เกิน 30 ปี | 23 | 9.13 |
| | -31-40 ปี | 87 | 34.52 |
| | -41-50 ปี | 46 | 18.25 |
| | -51 ปีขึ้นไป | 96 | 38.10 |
| รวม | | 252 | 100 |
| 3 | ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร | | |
| | -ปริญญาตรี | 126 | 50.00 |
| | -ปริญญาโท | 116 | 46.03 |
| | -ปริญญาเอก | 8 | 3.17 |
| | -อื่นๆ | 2 | 0.80 |
| รวม | | 252 | 100 |
| 4 | อายุการทำงานหรือประสบการณ์ของผู้บริหาร | | |
| | -ไม่เกิน 10 ปี | 79 | 31.35 |
| | -11-20 ปี | 86 | 34.13 |
| | -21-30 ปี | 41 | 16.27 |
| | -30 ปีขึ้นไป | 46 | 18.25 |
| รวม | | 252 | 100 |
| 5 | ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน | | |
| | -ผู้บริหาร | 84 | 33.33 |
| | -รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ปฏิบัติหน้าที่ แทน | 84 | 33.33 |
| | -หัวหน้ากลุ่มสาระ | 84 | 33.33 |
| รวม | | 252 | 100.00 |

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 252 คน มีจำนวนเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 เพศหญิงจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60 ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุดจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 น้อยที่สุดอายุไม่เกิน 30 ปีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.13 ด้านการศึกษาพบว่าระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอกจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17 ด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารพบว่าส่วนใหญ่มีอายุงาน 11-20 ปีมีมากที่สุดจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 34.14 และน้อยที่สุดคืออายุงาน 21-30 ปีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.27 ตำแหน่งผู้บริหาร รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนและหัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามแนวคิดของเบส์ท (Best) ดังแสดงในตารางที่ 8



ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|---|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร | 4.13 | 0.681 | มาก |
| 2 | รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา | 3.96 | 0.999 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา | 4.16 | 0.698 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ | 4.24 | 0.730 | มาก |
| 5 | ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | 3.96 | 0.764 | มาก |
| 6 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา | 4.20 | 0.664 | มาก |
| 7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ | 4.06 | 0.639 | มาก |
| 8 | ประสิทธิภาพทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า | 3.86 | 0.730 | มาก |
| 9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ | 4.23 | 0.568 | มาก |
| 10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา | 4.10 | 0.758 | มาก |
| 11 | การมีส่วนร่วมของชุมชน | 4.00 | 0.643 | มาก |
| 12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา | 3.90 | 0.547 | มาก |
| 13 | การเจริญเติบโตของสถานศึกษา | 4.20 | 0.610 | มาก |
| 14 | ความยั่งยืนของสถานศึกษา | 4.00 | 0.643 | มาก |
| 15 | การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร | 3.93 | 0.827 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|--|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 16 | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน | 4.03 | 0.850 | มาก |
| 17 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.86 | 0.681 | มาก |
| 18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร | 3.86 | 0.571 | มาก |
| 19 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | 4.00 | 0.643 | มาก |
| 20 | การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา | 4.06 | 0.739 | มาก |
| 21 | การแข่งขันกันเองของครูระหว่างสถานศึกษาและภายในสถานศึกษา | 3.60 | 0.894 | มาก |
| 22 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | 4.20 | 0.714 | มาก |
| 23 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร | 4.20 | 0.664 | มาก |
| 24 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา | 4.23 | 0.626 | มาก |
| 25 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร | 4.10 | 0.758 | มาก |
| 26 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | 4.10 | 0.803 | มาก |
| 27 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ | 3.93 | 0.827 | มาก |
| 28 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.64 | 0.842 | มาก |
| 29 | สถานะทางการเงิน การปกครองในสถานศึกษา | 4.03 | 0.764 | มาก |
| 30 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | 3.73 | 0.907 | มาก |
| 31 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | 3.86 | 0.819 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจ | มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) | ระดับ ความ คิดเห็น |
|-----|--|------------------------------|------------------------------|--------------------|
| 32 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู | 4.13 | 0.776 | มาก |
| 33 | การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและครู เพื่อหาทางเลือก | 3.60 | 1.003 | มาก |
| 34 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความ ร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา | 3.73 | 0.907 | มาก |
| 35 | นโยบายและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด | 3.96 | 0.556 | มาก |
| 36 | ระบบการบริหารงานของโรงเรียน | 4.13 | 0.571 | มาก |
| 37 | ความขัดแย้งในสถานศึกษามีผลกระทบต่อ การตัดสินใจของ ผู้บริหาร | 3.66 | 0.994 | มาก |
| 38 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากร ของสถานศึกษา | 4.16 | 0.592 | มาก |
| 39 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการ ตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร | 4.10 | 0.711 | มาก |
| 40 | การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและ ผู้ปกครอง | 3.90 | 0.758 | มาก |
| 41 | การได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา | 3.70 | 0.915 | มาก |
| 42 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | 4.13 | 0.681 | มาก |
| 43 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่ จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ | 3.93 | 0.739 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| 44 | ตัดสินใจตามสถานการณ์ปัจจุบัน | 4.00 | 0.694 | มาก |
| 45 | ทัศนคติของผู้บริหาร | 4.16 | 0.647 | มาก |
| 46 | ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | 3.73 | 0.980 | มาก |
| 47 | ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | 3.50 | 1.167 | มาก |
| 48 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับ | 3.93 | 0.784 | มาก |
| 49 | ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับ | 4.06 | 0.639 | มาก |
| 50 | ความพร้อมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | 4.06 | 0.691 | มาก |
| 51 | ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน | 3.13 | 1.224 | ปานกลาง |
| 52 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกสถานการณ์บังคับ | 3.20 | 1.242 | ปานกลาง |
| 53 | ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | 3.73 | 1.048 | มาก |
| 54 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม | 3.86 | 0.819 | มาก |
| 55 | นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 3.83 | 0.791 | มาก |
| 56 | ผลกระทบที่จะได้รับจากการตัดสินใจในอนาคต | 3.50 | 1.074 | มาก |
| 57 | ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ | 3.90 | 0.607 | มาก |
| 58 | ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ | 3.86 | 0.628 | มาก |
| 59 | มีอิสรภาพทางด้านความคิด และการตัดสินใจของผู้บริหาร | 4.03 | 0.718 | มาก |
| 60 | การตัดสินใจตามสถานการณ์เฉพาะหน้า | 3.93 | 0.691 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|---|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| 61 | เป้าหมายในการตัดสินใจ | 3.93 | 0.739 | มาก |
| 62 | ความเชื่อมั่นของครู/บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | 4.16 | 0.698 | มาก |
| 63 | ตัดสินใจตามความเชื่อมั่นของตนเอง | 3.80 | 0.805 | มาก |
| 64 | ตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตัวเอง | 3.80 | 0.805 | มาก |
| 65 | ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว | 3.36 | 0.964 | ปานกลาง |
| 66 | พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ | 3.43 | 0.727 | ปานกลาง |
| 67 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ | 3.73 | 0.520 | มาก |
| 68 | ค่านิยมของผู้บริหาร | 3.93 | 0.739 | มาก |
| 69 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามความเสี่ยง | 3.46 | 1.105 | ปานกลาง |
| 70 | การประเมินทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา | 3.70 | 0.876 | มาก |
| 71 | ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา | 3.53 | 0.819 | มาก |
| 72 | ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ | 3.03 | 1.425 | ปานกลาง |
| 73 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย | 3.70 | 0.836 | ปานกลาง |
| 74 | ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ | 3.56 | 0.858 | มาก |
| 75 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ | 3.76 | 0.971 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|---|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| 76 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา | 3.73 | 0.907 | มาก |
| 77 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา | 3.93 | 0.583 | มาก |
| 78 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.03 | 0.668 | มาก |
| 79 | ความพร้อมของสถานศึกษา | 4.16 | 0.592 | มาก |
| 80 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ | 4.13 | 0.628 | มาก |
| 81 | ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา | 3.70 | 0.749 | มาก |
| 82 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ | 3.96 | 0.614 | มาก |
| 83 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ | 3.98 | 0.639 | มาก |
| 84 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | 3.83 | 0.647 | มาก |
| 85 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ | 3.86 | 0.681 | มาก |
| 86 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ | 3.90 | 0.661 | มาก |
| 87 | ผู้บริหารตัดสินใจตามโอกาสที่ได้รับ | 3.63 | 1.066 | มาก |
| 88 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการเห็นสิ่งที่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า | 3.50 | 0.990 | มาก |
| 89 | ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น | 3.30 | 0.987 | ปานกลาง |
| 90 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | 4.066 | 0.639 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|---|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| 91 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ | 3.83 | 0.647 | มาก |
| 92 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ | 2.76 | 1.406 | ปานกลาง |
| 93 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | 3.76 | 0.626 | มาก |
| 94 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร | 4.26 | 0.739 | มาก |
| 95 | ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร | 4.23 | 0.678 | มาก |
| 96 | ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล | 3.53 | 1.166 | มาก |
| 97 | ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา | 3.96 | 0.764 | มาก |
| 98 | ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | 4.00 | 0.694 | มาก |
| 99 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว | 2.40 | 1.354 | น้อย |
| 100 | อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | 3.03 | 0.850 | ปานกลาง |
| 101 | ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆเพื่อประกอบในการตัดสินใจ | 3.43 | 0.773 | มาก |
| 102 | จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา | 3.86 | 0.681 | มาก |
| 103 | คำสั่ง/ระเบียบจากต้นสังกัด | 3.63 | 0.764 | มาก |
| 104 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว | 3.03 | 1.066 | ปานกลาง |
| 105 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร | 3.96 | 0.764 | มาก |
| 106 | ความซับซ้อนของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | 3.53 | 0.681 | มาก |

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา (ต่อ)

(n=252)

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | ระดับความคิดเห็น |
|-----|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
| 107 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | 3.86 | 0.681 | มาก |
| 108 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา | 3.50 | 0.973 | มาก |
| 109 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ | 3.80 | 0.664 | มาก |
| 110 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | 3.76 | 0.430 | มาก |
| 111 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร | 3.70 | 0.534 | มาก |
| 112 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ | 3.73 | 0.739 | มาก |
| 113 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ | 3.76 | 0.568 | มาก |
| 114 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ | 3.30 | 0.876 | ปานกลาง |
| 115 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร | 3.33 | 0.922 | ปานกลาง |
| 116 | การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง | 3.03 | 1.376 | ปานกลาง |
| 117 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ | 3.96 | 0.556 | มาก |
| 118 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร | 3.60 | 0.723 | มาก |
| 119 | แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร | 3.90 | 0.607 | มาก |
| 120 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร | 4.03 | 0.556 | มาก |
| | รวม | 3.78 | 0.840 | มาก |

จากตารางที่ 8 พบว่าโดยภาพรวมปัจจัยทั้ง 120 ปัจจัย มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ของคะแนนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาอยู่ระหว่าง 2.40-4.26 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อตัวแปรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.534-1.425 แสดงว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นต่อตัวแปรหรือมีความสอดคล้องกัน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 94 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.739 ตัวแปรที่ 4 ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.639, และตัวแปรที่ 9 ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับขอภาครัฐ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.568

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในการตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่เหมาะสมที่ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น โคมเรย์ และลี (Comrey and Lee) เสนอแนวทางในการพิจารณาจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า จำนวนตัวอย่าง 50 ตัวอย่าง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง จำนวนตัวอย่าง 100 ตัวอย่าง ไม่เหมาะสม จำนวนตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง พอใช้ จำนวนตัวอย่าง 300 ตัวอย่างดี จำนวนตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ดีมาก และจำนวนตัวอย่างมากกว่า 1,000 ตัวอย่าง ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ทาบาชนิค และไฟเดล (Tabachnick and Fidell) ที่ยืนยันว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องมีตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 300 ตัวอย่าง ซึ่งงานวิจัยนี้เก็บแบบสอบถามได้จำนวน 252 ฉบับ จึงมีความเหมาะสมในระดับดี สามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ต่อไป

นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ ซึ่งในที่นี้ใช้การตรวจสอบโดยสถิติตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่าจะมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่า KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's Test

| | | |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .690 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 38224.991 |
| | df | 7140 |
| | Sig. | 0.000 |

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบค่า KMO ของข้อมูลชุดที่เก็บได้จากการวิจัย ได้เท่ากับ .690 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ sig < 0.05 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อมูลชุดนี้ มีค่า Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ sig = .000 ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแกนด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้น ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.50 ขึ้นไปเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant) 2) มีค่าไอเก็น (eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ มากกว่า 3 ตัวขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าวได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน
สะสมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธรศาสนา

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared | | | Rotation Sums of Squared | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Loadings | | | Loadings | | |
| | | | | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 40.174 | 33.479 | 33.479 | 40.174 | 33.479 | 33.479 | 21.358 | 17.798 | 17.798 |
| 2 | 8.764 | 7.304 | 40.782 | 8.764 | 7.304 | 40.782 | 19.525 | 16.271 | 34.069 |
| 3 | 5.426 | 4.521 | 45.304 | 5.426 | 4.521 | 45.304 | 9.743 | 8.119 | 42.188 |
| 4 | 3.662 | 3.052 | 48.356 | 3.662 | 3.052 | 48.356 | 5.635 | 4.696 | 46.884 |
| 5 | 3.286 | 2.738 | 51.094 | 3.286 | 2.738 | 51.094 | 5.052 | 4.210 | 51.094 |

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรศาสนา เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์คัดเลือกปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายปัจจัยมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่ามี 5 ปัจจัย ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ปัจจัยที่ 1-5 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดได้ร้อยละ 51.094 เมื่อหมุนแกนปัจจัยที่ 1 มีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 21.358 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 17.798 ปัจจัยที่ 2 มีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 19.525 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 16.271 ปัจจัยที่ 3 มีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 9.743สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 8.119 ปัจจัยที่ 4 มีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 5.635 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.696 และปัจจัยที่ 5 มีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 5.052 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.210

นอกจากนี้ น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน แสดงไว้ในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| | กลุ่ม 1 | กลุ่ม 2 | กลุ่ม 3 | กลุ่ม 4 | กลุ่ม 5 |
| X18 | .729 | | | | |
| X19 | .729 | | | | |
| X6 | .700 | | | | |
| X9 | .693 | | | | |
| X8 | .692 | | | | |
| X16 | .682 | | | | |
| X17 | .671 | | | | |
| X10 | .669 | | | | |
| X38 | .662 | | | | |
| X12 | .651 | | | | |
| X7 | .647 | | | | |
| X15 | .633 | | | | |
| X28 | .628 | | | | |
| X39 | .628 | | | | |
| X25 | .622 | | | | |
| X5 | .621 | | | | |
| X4 | .613 | | | | |
| X32 | .611 | | | | |
| X14 | .611 | | | | |
| X43 | .608 | | | | |
| X24 | .606 | | | | |
| X26 | .601 | | | | |

ตารางที่ 11 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน (ต่อ)

| ตัวแปร | คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | กลุ่ม 1 | กลุ่ม 2 | กลุ่ม 3 | กลุ่ม 4 | กลุ่ม 5 |
| X3 | .596 | | | | |
| X11 | .595 | | | | |
| X54 | .593 | | | | |
| X31 | .592 | | | | |
| X23 | .578 | | | | |
| X1 | .577 | | | | |
| X27 | .553 | | | | |
| X20 | .551 | | | | |
| X42 | .550 | | | | |
| X2 | .547 | | | | |
| X58 | .542 | | | | |
| X22 | .538 | | | | |
| X55 | .534 | | | | |
| X30 | .533 | | | | |
| X34 | .529 | | | | |
| X29 | .513 | | | | |
| X119 | | .772 | | | |
| X109 | | .758 | | | |
| X84 | | .748 | | | |
| X120 | | .746 | | | |
| X83 | | .727 | | | |
| X90 | | .720 | | | |

ตารางที่ 11 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน (ต่อ)

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| | กลุ่ม 1 | กลุ่ม 2 | กลุ่ม 3 | กลุ่ม 4 | กลุ่ม 5 |
| X112 | | .699 | | | |
| X80 | | .691 | | | |
| X85 | | .690 | | | |
| X91 | | .687 | | | |
| X113 | | .682 | | | |
| X95 | | .668 | | | |
| X111 | | .656 | | | |
| X110 | | .648 | | | |
| X94 | | .638 | | | |
| X105 | | .629 | | | |
| X82 | | .610 | | | |
| X118 | | .596 | | | |
| X117 | | .557 | | | |
| X93 | | .553 | | | |
| X73 | | .546 | | | |
| X108 | | .543 | | | |
| X79 | | .532 | | | |
| X67 | | .522 | | | |
| X75 | | .520 | | | |
| X107 | | .519 | | | |
| X78 | | .507 | | | |

ตารางที่ 11 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน (ต่อ)

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | | | | |
|--------|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| | กลุ่ม 1 | กลุ่ม 2 | กลุ่ม 3 | กลุ่ม 4 | กลุ่ม 5 |
| X77 | | .506 | | | |
| X86 | | .504 | | | |
| X92 | | | .756 | | |
| X65 | | | .733 | | |
| X99 | | | .726 | | |
| X72 | | | .724 | | |
| X96 | | | .698 | | |
| X104 | | | .630 | | |
| X89 | | | .613 | | |
| X116 | | | .601 | | |
| X66 | | | .586 | | |
| X100 | | | .554 | | |
| X74 | | | .546 | | |
| X88 | | | .544 | | |
| X53 | | | | .702 | |
| X57 | | | | .552 | |
| X61 | | | | .516 | |
| X37 | | | | | .746 |
| X47 | | | | | .699 |
| X51 | | | | | .606 |

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ตามเกณฑ์การคัดเลือก มี 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 จำนวน 38 ตัวแปร ปัจจัยที่ 2 จำนวน 29 ตัวแปร ปัจจัยที่ 3 จำนวน 12 ตัวแปร ปัจจัยที่ 4 จำนวน 3 ตัวแปร และปัจจัยที่ 5 จำนวน 3 ตัวแปร โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัย ดังตารางที่ 12 และรายละเอียดแต่ละปัจจัย ดังตารางที่ 13-17

ตารางที่ 12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด
ในพระพุทธศาสนา

| ลำดับที่ | ปัจจัย | จำนวน ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) |
|----------|-------------|-----------------|--|
| 1 | ปัจจัยที่ 1 | 38 | .513 - .729 |
| 2 | ปัจจัยที่ 2 | 29 | .504 - .772 |
| 3 | ปัจจัยที่ 3 | 12 | .544 - .756 |
| 4 | ปัจจัยที่ 4 | 3 | .516 - .702 |
| 5 | ปัจจัยที่ 5 | 3 | .606 - .746 |
| | รวม | 85 | .504 - .772 |

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 5 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ 1 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 38 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .513 - .729 ปัจจัยที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 29 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .504 - .772 ปัจจัยที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .544 - .756 ปัจจัยที่ 4 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .516 - .702 และปัจจัยที่ 5 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .606 - .746 รวมตัวแปรที่อธิบายปัจจัยทั้งสิ้น จำนวน 85 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .504 - .772

ตารางที่ 13 รายละเอียดปัจจัยที่ 1

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนัก องค์ประกอบ |
|--------|--|-----------------------|
| X18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร | .729 |
| X19 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | .729 |
| X6 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา | .700 |
| X9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ | .693 |
| X8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง กว่า | .692 |
| X16 | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน | .682 |
| X17 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา | .671 |
| X10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา | .669 |
| X38 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของ สถานศึกษา | .662 |
| X12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา | .651 |
| X7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภาย หลังจากการตัดสินใจ | .647 |
| X15 | การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร | .633 |
| X28 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา | .628 |
| X39 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจ ระหว่างครูและผู้บริหาร | .628 |
| X25 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร | .622 |
| X5 | ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | .621 |

ตารางที่ 13 รายละเอียดปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนัก องค์ประกอบ |
|--------|---|-----------------------|
| X4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ | .613 |
| X32 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู | .611 |
| X14 | ความยั่งยืนของสถานศึกษา | .611 |
| X43 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็น เพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ | .608 |
| X24 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา | .606 |
| X26 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | .601 |
| X3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการ บริหารงานในสถานศึกษา | .596 |
| X11 | การมีส่วนร่วมของชุมชน | .595 |
| X54 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม | .593 |
| X31 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | .592 |
| X23 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร | .578 |
| X1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร | .577 |
| X27 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ใน การตัดสินใจ | .553 |
| X20 | การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา | .551 |
| X42 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | .550 |
| X2 | รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา | .547 |
| X58 | ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ | .542 |

ตารางที่ 13 รายละเอียดปัจจัยที่ 1 (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|--|-------------------|
| X22 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | .538 |
| X55 | นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | .534 |
| X30 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | .533 |
| X34 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา | .529 |
| X29 | สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา | .513 |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | | 21.358 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) | | 17.798 |

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน 38 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .513 - .729 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 21.358 ซึ่งเมื่อเทียบความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยอื่นๆ พบว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 38 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร” มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ .729 สำหรับ ตัวแปร “สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา” พบว่า มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุดคือ .513 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยนี้ว่า “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา”

เนื่องจากปัจจัยที่ 1 “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา” ถูกอธิบายด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวนมากถึง 38 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของปัจจัยนี้ โดยใช้วิธีการเดิม โดยการไม่กำหนดค่าน้ำหนัก (factor loading) เพื่อให้ตัวแปรทั้ง 38 ตัวแปรยังคงอยู่ในปัจจัยย่อยครบถ้วน มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และตัวแปรที่บรรยายแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่าได้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนปัจจัยย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ปัจจัยย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของปัจจัยที่ 1

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared | | | Rotation Sums of Squared | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------|
| | | | | Loadings | | | Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 17.234 | 45.353 | 45.353 | 17.234 | 45.353 | 45.353 | 10.158 | 26.731 | 26.731 |
| 2 | 1.839 | 4.841 | 50.194 | 1.839 | 4.841 | 50.194 | 8.916 | 23.462 | 50.194 |

จากตารางที่ 14 แสดงจำนวนปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ มีค่าไอเก็น (eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายปัจจัยมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า มี 2 ปัจจัยย่อย ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ปัจจัยที่ 1-2 เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 50.194 ปัจจัยย่อยลำดับแรก มีค่าไอเก็น สูงสุดเท่ากับ 10.158 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 26.731 และปัจจัยย่อยที่ 2 มีค่าไอเก็น เท่ากับ 8.916 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 23.462 สำหรับน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อยหลังหมุนแกน แสดงไว้ในตารางที่ 15



ตารางที่ 15 น้ำหนักปัจจัยย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อย หลังหมุนแกน ของปัจจัยที่ 1

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | |
|--------|----------------------|------------|
| | กลุ่มที่ 1 | กลุ่มที่ 2 |
| X22 | .865 | |
| X23 | .830 | |
| X24 | .788 | |
| X1 | .741 | |
| X16 | .711 | |
| X15 | .644 | |
| X19 | .613 | |
| X39 | .612 | |
| X17 | .606 | |
| X6 | .589 | |
| X14 | .580 | |
| X11 | .570 | |
| X2 | .562 | |
| X25 | .533 | |
| X28 | .514 | |
| X26 | .509 | |
| X55 | .504 | |
| X54 | .495 | |
| X58 | .458 | |
| X20 | .407 | |

ตารางที่ 15 น้ำหนักปัจจัยย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อย หลังหมุนแกน ของปัจจัยที่ 1

(ต่อ)

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | |
|--------|----------------------|------------|
| | กลุ่มที่ 1 | กลุ่มที่ 2 |
| X29 | | .725 |
| X7 | | .717 |
| X32 | | .680 |
| X42 | | .657 |
| X5 | | .633 |
| X38 | | .626 |
| X10 | | .593 |
| X18 | | .570 |
| X9 | | .570 |
| X8 | | .553 |
| X27 | | .546 |
| X4 | | .538 |
| X12 | | .534 |
| X43 | | .521 |
| X3 | | .520 |
| X31 | | .515 |
| X30 | | .468 |
| X34 | | .456 |

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยย่อยของ “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา” ที่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยการไม่กำหนดค่าน้ำหนัก (factor loading) เพื่อให้ตัวแปรทั้ง 38 ตัวแปรยังคงอยู่ในปัจจัยย่อยครบถ้วน มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และตัวแปรที่บรรยายแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยย่อยที่ 1 จำนวน 20 ตัวแปร และปัจจัยย่อยที่ 2 จำนวน 18 ตัวแปร มีรายละเอียดแต่ละปัจจัยย่อยดังตารางที่ 16-18

ตารางที่ 16 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1

| ลำดับที่ | ปัจจัย | จำนวนตัวแปร | ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) |
|----------|-----------------|-------------|-----------------------------------|
| 1 | ปัจจัยย่อยที่ 1 | 20 | .407 - .865 |
| 2 | ปัจจัยย่อยที่ 2 | 18 | .456 - .725 |
| | รวม | 38 | .407 - .865 |

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยที่ 1 มีปัจจัยที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีปัจจัยย่อยจำนวน 2 ปัจจัย โดยปัจจัยย่อยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรอธิบายปัจจัย 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .407 - .865 และปัจจัยย่อยที่ 2 มีจำนวนตัวแปรอธิบายปัจจัย 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .456-.725 รวมมีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัยทั้งสิ้น 38 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .407 - .865 รายละเอียด ดังตารางที่ 17-18

ตารางที่ 17 รายละเอียดปัจจัยย่อยที่ 1.1

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|--------|---|----------------------|
| X22 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา | .865 |
| X23 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | .830 |
| X24 | การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง | .788 |
| X1 | ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ | .741 |
| X16 | ความยั่งยืนของสถานศึกษา | .711 |

ตารางที่ 17 รายละเอียดปัจจัยย่อยที่ 1.1 (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ |
|--------|---|--------------------------|
| X15 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | .644 |
| X19 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา | .613 |
| X39 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิง และสนับสนุนการตัดสินใจ | .612 |
| X17 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | .606 |
| X6 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา | .589 |
| X14 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและ ผู้บริหาร | .580 |
| X11 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม | .570 |
| X2 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา | .562 |
| X25 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา | .533 |
| X28 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร | .514 |
| X26 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร | .509 |
| X55 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | .504 |
| X54 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | .495 |
| X58 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ | .458 |
| X20 | การมีส่วนร่วมของชุมชน | .407 |
| | ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | 10.158 |
| | ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) | 26.731 |

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยย่อยที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญ 20 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .407 - .865 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.158 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 26.731 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 20 ตัว เป็น เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดในที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา” มีค่าน้ำหนักมากที่สุดเท่ากับ .865 สำหรับตัวแปร “การมีส่วนร่วมของชุมชน” พบว่ามีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ .407 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยย่อยนี้ว่า “ปัจจัยด้านมุมมองของผู้บริหาร”

ตารางที่ 18 รายละเอียดปัจจัยย่อยที่ 1.2

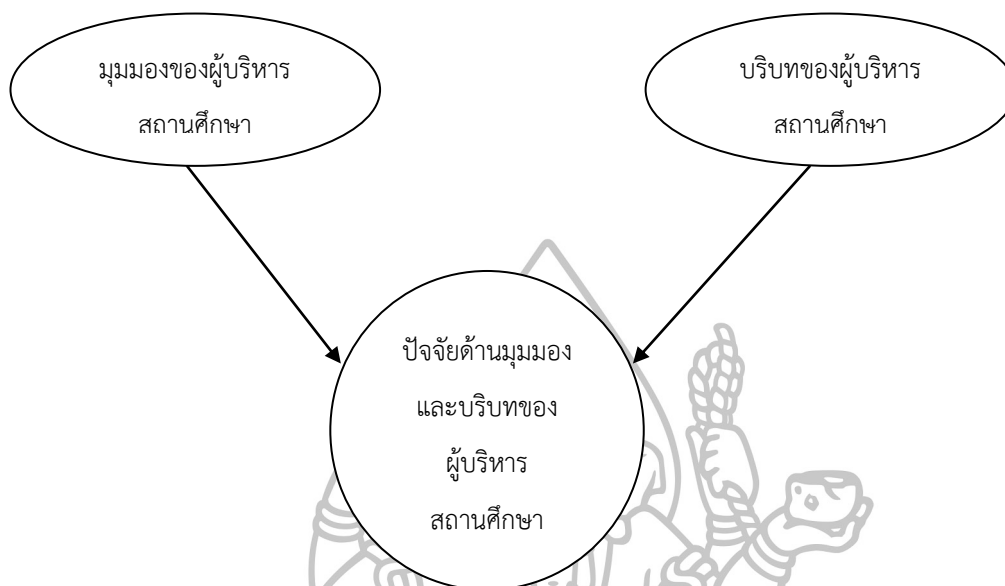
| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|--------|---|----------------------|
| X29 | สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา | .725 |
| X7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ | .717 |
| X32 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู | .680 |
| X42 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | .657 |
| X5 | ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | .633 |
| X38 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา | .626 |
| X10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา | .593 |
| X18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร | .570 |
| X9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ | .570 |
| X8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า | .553 |
| X27 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ | .546 |
| X4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ | .538 |
| X12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา | .534 |
| X43 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ | .521 |

ตารางที่ 18 รายละเอียดปัจจัยย่อยที่ 1.2 (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|--------|---|----------------------|
| X3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา | .520 |
| X31 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | .515 |
| X30 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | .468 |
| X34 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา | .456 |
| | ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | 8.916 |
| | ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) | 23.462 |

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยย่อยที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญ 18 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง .456 - .725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.916 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 23.462 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 18 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ .725 สำหรับตัวแปร “สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ .456 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ด้านบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา”

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปเป็นภาพได้ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 1 “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา”

จากรูปที่ 6 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ 1 “ปัจจัยด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยย่อยที่ 1 “มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 20 ตัวแปร คือ 1) ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 3) การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง 4) ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ 5) ความยั่งยืนของสถานศึกษา 6) การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง 7) อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 9) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา 10) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 11) มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร 12) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม 13) กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา 14) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา 15) ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร 16) ความเพียงพอในด้าน

ทรัพยากรขององค์กร 17) ความทันสมัยของเทคโนโลยี 18) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 19) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ และ 20) การมีส่วนร่วมของชุมชน

2. ปัจจัยย่อยที่ 2 “บริบทของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 18 ตัวแปร คือ 1) สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา 2) ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ 3) ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู 4) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 5) ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 6) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 7) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา 8) มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร 9) ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ 10) ประสิทธิภาพงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า 11) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ 12) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 13) สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา 14) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 15) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา 16) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 17) การให้ความร่วมมือของชุมชนผู้ปกครอง และ 18) สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 19 รายละเอียดปัจจัยที่ 2

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนัก องค์ประกอบ |
|--------|--|-----------------------|
| X119 | แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร | .772 |
| X109 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบ ในการตัดสินใจ | .758 |
| X84 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | .748 |
| X120 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร | .764 |
| X83 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ | .727 |
| X90 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | .720 |
| X112 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการ ตัดสินใจ | .699 |
| X80 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ | .691 |
| X85 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ | .690 |
| X91 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการ ตัดสินใจ | .687 |
| X113 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ | .682 |
| X95 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร | .668 |
| X111 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร | .656 |
| X110 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | .648 |
| X94 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร | .638 |
| X105 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร | .629 |
| X82 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ | .610 |
| X118 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร | .596 |
| X117 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ | .557 |

ตารางที่ 19 รายละเอียดปัจจัยที่ 2 (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|-------------------|
| X93 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | .553 |
| X73 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย | .546 |
| X108 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา | .543 |
| X79 | ความพร้อมของสถานศึกษา | .532 |
| X67 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ | .522 |
| X75 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ | .520 |
| X107 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | .519 |
| X78 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา | .507 |
| X77 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา | .506 |
| X86 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ | .504 |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | | 19.525 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) | | 16.217 |

จากตารางที่ 19 พบว่าปัจจัยที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน 29 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .504 - .772 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 19.525 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 16.217 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 29 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .772 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ .504 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยนี้ว่า “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ”

เนื่องจากปัจจัยที่ 2 “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ” ถูกอธิบายตัวแปรที่สำคัญจำนวนมากถึง 29 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของปัจจัยนี้โดยใช้วิธีการเดิม และใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัยย่อย โดยการไม่กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เพื่อให้ตัวแปรทั้ง 29 ตัวแปรยังคงอยู่ในปัจจัยย่อยครบถ้วน มีค่าไอเกน (eigenvalues) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนปัจจัยย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของ “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ” ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ปัจจัยย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของปัจจัยที่ 2

| Component | Total Variance Explained | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 13.449 | 46.375 | 46.375 | 13.449 | 46.375 | 46.375 | 8.102 | 27.938 | 27.938 |
| 2 | 1.731 | 5.967 | 52.343 | 1.731 | 5.967 | 52.343 | 7.077 | 24.405 | 52.343 |

จากตารางที่ 20 แสดงจำนวนปัจจัยย่อยของ “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ” พบว่า ปัจจัยที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 มี 2 ปัจจัย เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 52.343 แต่เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์จากการที่ไม่กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มีค่าไอเกนมากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายปัจจัยมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่ามีเพียง 2 ปัจจัยย่อยที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ปัจจัยย่อยที่ 1-2 ซึ่งเมื่อหมุนแกนแล้ว ปัจจัยย่อยลำดับแรกมีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 8.102 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 27.938 และปัจจัยย่อยที่ 2 มีค่าไอเกน 7.077 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 24.405

สำหรับน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อยหลังหมุนแกน แสดงไว้ในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อยหลังหมุนแกนของปัจจัยที่ 2

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ | |
|--------|----------------------|------------|
| | กลุ่มที่ 1 | กลุ่มที่ 2 |
| X83 | .734 | |
| X93 | .729 | |
| X90 | .717 | |
| X82 | .716 | |
| X85 | .715 | |
| X86 | .715 | |
| X84 | .685 | |
| X91 | .664 | |
| X80 | .643 | |
| X79 | .626 | |
| X77 | .594 | |
| X78 | .594 | |
| X73 | .538 | |
| X95 | .521 | |
| X67 | .518 | |
| X94 | .516 | |
| X19 | .495 | |
| X113 | | .758 |
| X109 | | .745 |
| X112 | | .727 |
| X118 | | .695 |
| X110 | | .676 |
| X107 | | .668 |

ตารางที่ 21 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยย่อยหลังหมุนแกนของ ปัจจัยที่ 2 (ต่อ)

| ตัวแปร | ค่าน้ำหนัก | |
|--------|------------|------------|
| | กลุ่มที่ 1 | กลุ่มที่ 2 |
| X120 | | .664 |
| X108 | | .635 |
| X111 | | .622 |
| X117 | | .573 |
| X105 | | .567 |
| X75 | | .549 |

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยย่อยของ “ปัจจัยอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ที่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยไม่กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละปัจจัยย่อยตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ ปัจจัยย่อยที่ 1 จำนวน 17 ตัวแปร และปัจจัยย่อยที่ 2 จำนวน 12 ตัวแปร มีรายละเอียดแต่ละปัจจัยย่อยดังตารางที่ 22-23

ตารางที่ 22 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 2

| ลำดับที่ | ปัจจัย | จำนวน ตัวแปร | ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) |
|----------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|
| 1 | ปัจจัยย่อยที่ 1 | 17 | .495 -.734 |
| 2 | ปัจจัยย่อยที่ 2 | 12 | .549 -.758 |
| | รวม | 29 | .495 - .758 |

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยที่ 2 มีปัจจัยที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีปัจจัยย่อย จำนวน 2 ปัจจัย โดยปัจจัยย่อยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .495 - .734 และปัจจัยย่อยที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .549 - .758 รวมมีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัยทั้งสิ้น 29 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .495 - .758 รายละเอียด ดังตารางที่ 23-24

ตารางที่ 23 รายละเอียดปัจจัยย่อยที่ 2.1

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|--------|---|-------------------|
| X83 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ | .734 |
| X93 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | .729 |
| X90 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | .717 |
| X82 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ | .716 |
| X 85 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ | .715 |
| X 86 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ | .715 |
| X 84 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | .685 |
| X 91 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ | .664 |
| X 80 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ | .643 |
| X 79 | ความพร้อมของสถานศึกษา | .626 |
| X 77 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา | .594 |

ตารางที่ 23 ปัจจัยย่อยที่ 2.1 (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|--|---|-------------------|
| X 78 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา | .594 |
| X 73 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย | .538 |
| X 95 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร | .521 |
| X 67 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ | .518 |
| X 94 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภาคภูมิใจต่อองค์กร | .516 |
| X 19 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | .495 |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | | 8.102 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent variance) | | 27.938 |

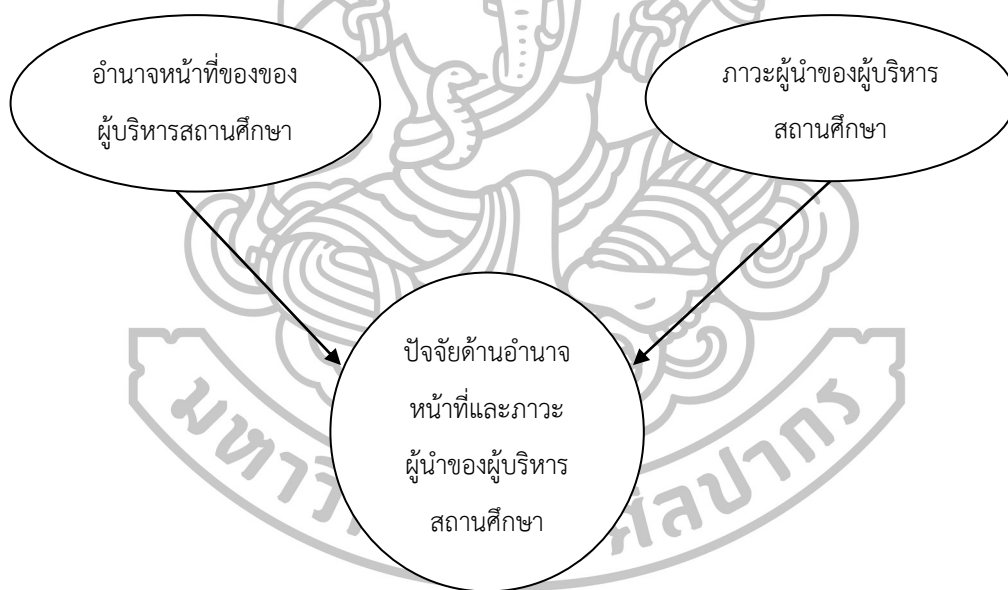
จากตารางที่ 23 พบว่า ปัจจัยย่อยที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 17 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง .495 - .734 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 8.102 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 27.938 ซึ่งเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรแต่ละปัจจัยอื่นๆ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปรที่รวมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า “ตัวแปรผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .734 สำหรับตัวแปร “กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .495 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยย่อยนี้ว่า “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่”

ตารางที่ 24 ปัจจัยย่อยที่ 2.2

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|--------|--|-------------------|
| X113 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ | .758 |
| X 109 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ | .745 |
| X 112 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ | .727 |
| X 118 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร | .695 |
| X 110 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | .676 |
| X 107 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | .668 |
| X 120 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร | .664 |
| X 108 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา | .635 |
| X 111 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร | .622 |
| X 117 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ | .573 |
| X 105 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร | .567 |
| X 75 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ | .549 |
| | ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | 7.077 |
| | ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent variance) | 24.405 |

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจัยย่อยที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 12 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง .549 - .758 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.077 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 24.405 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ตัวแปร “ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .758 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .549 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยย่อยนี้ว่า “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ”

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 2 “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปเป็นภาพได้ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ 2 “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา”

จากรูปที่ 7 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยที่ 2.1 “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 17 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ 5) ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ 7) ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 8) ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ 9) ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ 10) ความพร้อมของสถานศึกษา 11) สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา 12) การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย 14) ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร 15) ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ 16) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภาคภูมิใจต่อองค์กร และ 17) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา

2. ปัจจัยย่อยที่ 2 “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 12 ตัวแปร คือ 1) ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ 2) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ 4) ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร 5) รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 6) ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ 7) กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร 8) ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา 9) ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร 10) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ 11) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและ 12) ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ตารางที่ 25 รายละเอียดปัจจัยที่ 3

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|--|---|-------------------|
| 99 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว | .760 |
| 92 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ | .757 |
| 72 | ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ | .756 |
| 104 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว | .684 |
| 65 | ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว | .682 |
| 96 | ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล | .680 |
| 116 | การที่ผู้บริหารถูกรอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง | .674 |
| 74 | ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ | .565 |
| 100 | อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | .554 |
| 89 | ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น | .541 |
| 66 | พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ | .512 |
| 114 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ร่วมในการตัดสินใจ | .511 |
| 115 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร | .505 |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | | 9.743 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent variance) | | 8.119 |

จากตาราง 25 พบว่าปัจจัยที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 13 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร ในปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง .505 - .760 มีความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 9.743 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 8.119 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดในที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

“ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .760 สำหรับตัวแปร “ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .505 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อปัจจัยนี้ว่า “ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม”

ตารางที่ 26 รายละเอียดปัจจัยที่ 4

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|--|--|-------------------|
| 53 | ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | .702 |
| 57 | ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ | .552 |
| 61 | เป้าหมายในการตัดสินใจ | .516 |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | | 5.635 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent variance) | | 4.696 |

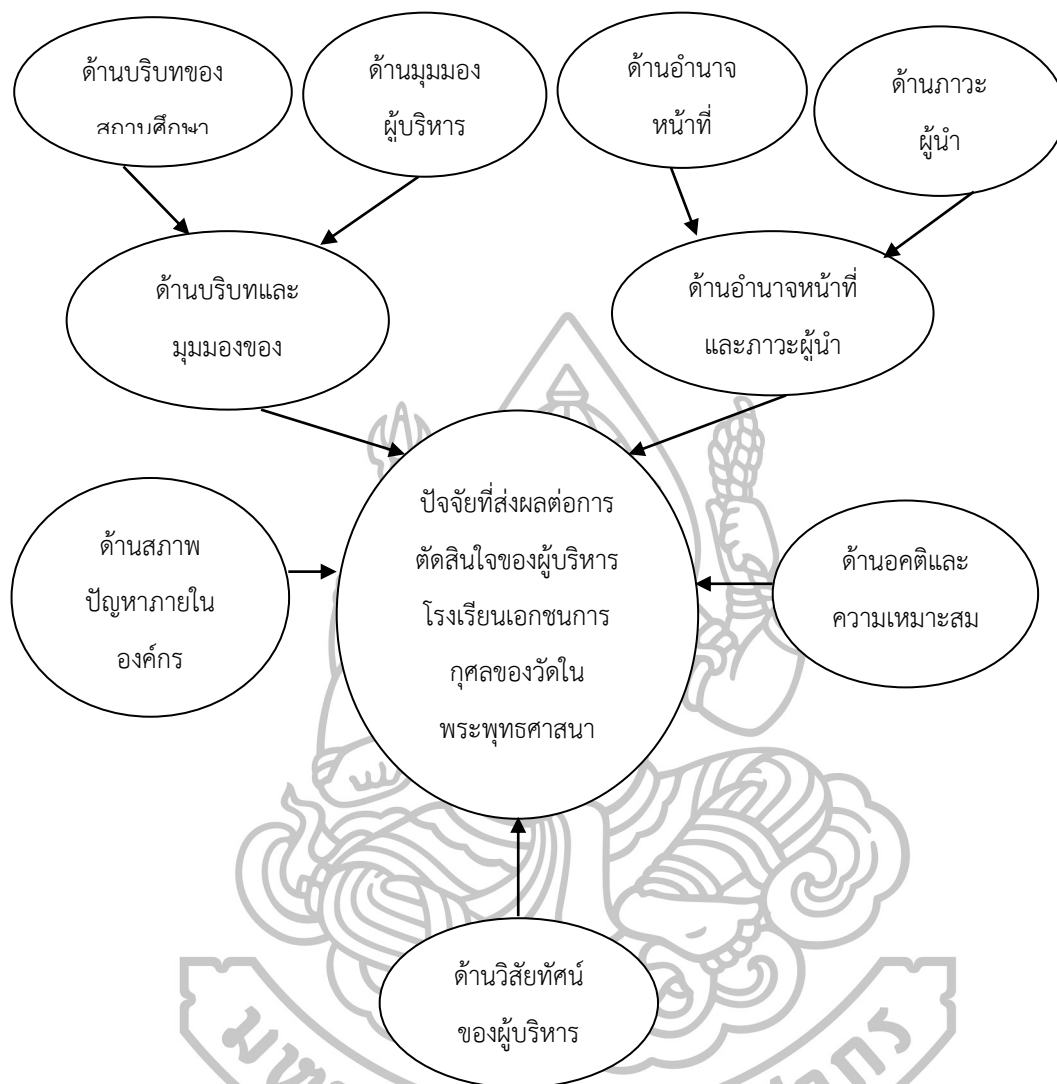
จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยที่ 4 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง .516 - .702 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 5.635 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.696 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 3 เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .702 สำหรับตัวแปร “เป้าหมายในการตัดสินใจ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .516 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรนี้ว่า “ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษา”

ตารางที่ 27 รายละเอียดปัจจัยที่ 5

| ตัวแปร | ข้อความถาม | น้ำหนักองค์ประกอบ |
|--|---|-------------------|
| 37 | ความขัดแย้งในสถานศึกษา | .746 |
| 47 | ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | .699 |
| 51 | ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน | .606 |
| ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) | | 5.052 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent variance) | | 4.210 |

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัจจัยที่ 5 อธิบายตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัย (factor loading) อยู่ระหว่าง .606 - .746 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 5.052 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.210 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับปัจจัยอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 3 เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า “ความขัดแย้งในสถานศึกษามีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด .746 สำหรับตัวแปร “ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .606 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรนี้ว่า “ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร”

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มาทั้งหมด 5 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงได้สรุปปัจจัยได้ดังรูปที่ 8



รูปที่ 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
จากรูปที่ 8 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบริบทและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร 2) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา 4) ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ 5) ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า 6) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน 7) ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

8) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา 9) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 10) สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา 11) ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ 12) การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร 13) อัตรากำลังครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร 15) มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร 16) ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 17) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 18) ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู 19) ความยั่งยืนของสถานศึกษา 20) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 21) กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา 22) ความทันสมัยของเทคโนโลยี 23) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา 24) การมีส่วนร่วมของชุมชน 25) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม 26) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 27) ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร 28) ระดับการศึกษาของผู้บริหาร 29) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ 30) การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา 31) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 32) รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา 33) ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ 34) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 35) นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 36) การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง 37) สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา และ 38) สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา

ซึ่งปัจจัยที่ 1 แยกออกเป็นปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย คือ

1.1 ปัจจัยด้านบริบทสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 3) การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง 4) ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ 5) ความยั่งยืนของสถานศึกษา 6) การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง 7) อัตรากำลังครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 9) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา 10) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 11) มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร 12) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม 13) กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา 14) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา 15) ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร 16) ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร

17) ความทันสมัยของเทคโนโลยี 18) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 19) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ และ 20) การมีส่วนร่วมของชุมชน

1.2 ปัจจัยด้านมุมมองของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา 2) ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ 3) ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู 4) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 5) ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 6) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 7) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา 8) มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร 9) ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ 10) ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า 11) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ 12) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 13) สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา 14) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 15) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา 16) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 17) การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง และ 18) สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่ระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา

2. ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 4) กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร 5) ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 7) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ 8) ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ 9) ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ 10) ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ 11) ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ 12) ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร 13) ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร 14) รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 15) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร 16) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร 17) ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ 18) ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร 19) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ 20) ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ 21) ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย 22) ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา 23) ความพร้อมของสถานศึกษา 24) ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ 25) ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

26) ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ 27) การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา 28) สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา และ 29) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยที่ 2 แยกออกเป็นปัจจัยย่อย 2 ปัจจัยย่อย คือ

2.1 ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ 5) ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ 7) ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 8) ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ 9) ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ 10) ความพร้อมของสถานศึกษา 11) สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา 12) การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย 14) ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร 15) ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ 16) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร และ 17) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา

2.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ 2) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ 4) ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร 5) รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 6) ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ 7) กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร 8) ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา 9) ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร 10) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ 11) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร และ 12) ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

3. ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว 2) ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ 3) ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว 5) ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว 6) ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล 7) การที่ผู้บริหารถูกรอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง 8) ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ 9) อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร 10) ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น 11) พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ 12) ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ และ 13) ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร

4. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา 2) ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ และ 3) เป้าหมายในการตัดสินใจ

5. ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งในสถานศึกษา 2) ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา และ 3) ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการศึกษาของวัดในพระพุทธศาสนา

2.1 การวิเคราะห์การตรวจสอบยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละของข้อพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างปัจจัยที่เหมาะสม โดยการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ด้วยวิธีการประเมินโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ แนะนำเสนอร่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและการวิพากษ์เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากเกณฑ์การเป็นตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิประชากรในด้าน คือ ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี, ผู้อำนวยการสถานศึกษาและ ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ตามรายชื่อในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 รายชื่อกลุ่มประชากรผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันความเป็นไปได้และความเหมาะสมของ
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

| | |
|------------------------|---|
| กลุ่มตัวอย่าง | ผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณารูปแบบ |
| รองอธิการบดี | 1. รศ. ดร. กาญจนา บุญส่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา | 1. ดร.อุดม ชำนิ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรรทองในพระราชูปถัมภ์ จังหวัด ปราจีนบุรี 2. ผศ.ดร.พระมหาสังเวช ศรีไตร ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธปัญญา จังหวัดหนองบัวลำภู 3. ดร.พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมราชศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ |
| ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน | 1. พระครูวิชิตปัญญานุโยค ดร. ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนปริยัติรังสรรค์ จังหวัดเพชรบุรี |

ตารางที่ 29 ค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของการแสดงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน | ความคิดเห็น | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|-------------|
| | ความถูกต้อง | | ความเหมาะสม | | ความเป็นไปได้ | | การนำไปใช้ประโยชน์ | |
| | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย |
| ปัจจัยที่ 1 บริบทและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| ปัจจัยย่อยที่ 1.1 บริบทของสถานศึกษา | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | |
| ปัจจัยย่อยที่ 1.2 มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา | 5 | | 5 | | 5 | | 4 | 1 |
| ปัจจัยที่ 2 อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| ปัจจัยย่อยที่ 2.1 อำนาจหน้าที่ | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | | 4 | 1 |
| ปัจจัยย่อยที่ 2.2 ภาวะผู้นำ | 5 | | 5 | | 4 | 1 | 5 | |
| ปัจจัยที่ 3 ทัศนคติและความเหมาะสม | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| ปัจจัยที่ 4 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | 5 | | 5 | | 4 | 1 | 4 | 1 |
| ปัจจัยที่ 5 ด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| รวม | 37 | 8 | 37 | 8 | 36 | 9 | 36 | 9 |

จากตารางที่ 29 พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา แล้ว พบว่ามีความครอบคลุมทั้งบริบทและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ อคติและความเหมาะสม วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและความรุนแรงของปัญหา ในด้านความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนามีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 82.22 เห็นว่าไม่มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 22.86 ในด้านความเหมาะสมมีผู้ที่เห็นว่ามีเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 82.22 และเห็นว่ามีไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 22.86 ในด้านความเป็นไปได้มีผู้ที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 80 และเห็นว่ามีไม่ความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 20 ในด้านความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์ได้มีผู้ที่เห็นว่ามีความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 80 และเห็นว่ามีไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 20

2.2 การวิเคราะห์การแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

การสังเคราะห์ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ทำการพิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และข้อคิดเห็นอื่นๆ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านความถูกต้อง

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนมาก มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกปัจจัยมีความถูกต้อง มีเพียงบางปัจจัยที่อาจมีเนื้อหาไม่ครอบคลุมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เช่น อคติและความเหมาะสมรวมถึงสภาพปัญหาภายในองค์กรที่ต้องนิยามความหมายให้ชัดเจน สอดคล้องกับปัจจัยหลักจึงจะทำให้เกิดการนำเอาปัจจัยดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นไปอย่างราบรื่น

2. ด้านความเหมาะสม

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนมาก มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกปัจจัยมีความเหมาะสม ยกเว้นปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสมรวมถึงสภาพปัญหาภายในองค์กรที่มีเนื้อหาไม่สัมพันธ์กับปัจจัยหลัก ดังนั้นจึงควรปรับเนื้อหาให้สัมพันธ์กับข้อหัวข้อของปัจจัยอื่น ซึ่งจะทำให้งานวิจัยมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3. ด้านความเป็นไปได้

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนมาก มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกปัจจัยมีความเป็นไปได้ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องมีความเห็นร่วมกันในการตัดสินใจ โดยสิ่งสำคัญที่สุดคือจะต้องเข้าใจและศรัทธากัน ทั้งนี้เกิดจากบุคลิกภาพและการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นสำคัญ

4. ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนมาก มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกปัจจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูง เพราะตัวแปรที่ศึกษาในแต่ละปัจจัยผ่านการศึกษามาส่วนหนึ่งแล้ว ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ร่วมในการตัดสินใจได้ โดยใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี อันจะนำไปสู่การทำงานที่ราบรื่น ลดข้อขัดแย้งหรือความรู้สึกกดดันภายในองค์กรได้

5. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะทำให้สามารถตัดสินใจได้ดี มีข้อผิดพลาดน้อย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร ดังนั้นควรเพิ่มปัจจัยย่อยในประเด็นข้อคำถามที่ไม่ได้ถูกจัดกลุ่มปัจจัยนี้เข้ามารวมอภิปรายด้วย เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยัน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ส่วนมาก มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการ กุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้จริง เนื่องจากเมื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ แล้วพบว่า มีความครอบคลุมทั้งบริบทและมุมมอง ของผู้บริหารสถานศึกษา อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ทัศนคติและความเหมาะสม วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และความรุนแรงของปัญหา สำหรับปัจจัยด้านทัศนคติและความเหมาะสมรวมถึงความรุนแรงของปัญหา นั้นมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอให้แก้ไขลักษณะของเนื้อหา ให้มีความหมายชัดเจน สอดคล้องกับปัจจัย หลัก ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเห็นว่า สมควรใช้เนื้อหาและความหมายเดิม เพราะมีความหมายครอบคลุมในเนื้อหาเดิมอยู่แล้วและเป็น นิยามที่ตรงกับเนื้อหานี้โดยตรง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษาแล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากวรรณกรรมและจากการสัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้บังคับบัญชา จำนวน 140 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัด ขึ้นพร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 140 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (index of item objective congruence) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตาม

ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อคำถาม จำนวน 120 ข้อ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.975

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ/ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งหมด 276 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 252 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 91.30

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ สัจเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ระดับตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับปฏิบัติของตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ มากถึงมากที่สุด ต่อจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัยแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญทำให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จำนวน 5 ปัจจัย มีตัวแปรรวมทั้งสิ้น 85 ตัวแปร หลังจากนั้นทำการยืนยันผลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อตรวจสอบยืนยันปัจจัยที่ส่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อทราบ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) ด้านบริบทและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี 2 ปัจจัยย่อย คือ 1.1) บริบทของสถานศึกษา และ 1.2) มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา (2) ด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ซึ่งมี 2 ปัจจัยย่อย คือ 2.1) อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และ 2.2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (3) ด้านอคติและความเหมาะสม (4) ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และ (5) ด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร โดยแต่ละปัจจัยจัดเรียงลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้

ปัจจัยที่ 1 “ปัจจัยด้านบริบทและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1) บริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 18 ตัวแปร คือ 1) สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา 2) ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ 3) ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู 4) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 5) ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 6) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 7) ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา 8) มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร 9) ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ 10) ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า 11) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ 12) ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ 13) สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา 14) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 15) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา 16) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 17) การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง และ 18) สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา

1.2) “มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ คือ 1) ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน 3) การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง 4) ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ 5) ความยั่งยืนของสถานศึกษา 6) การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง 7) อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ 9) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา 10) ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา 11) มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร 12) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม 13) กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา 14) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา 15) ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร 16) ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร 17) ความทันสมัยของเทคโนโลยี 18) ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา 19) หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ และ 20) การมีส่วนร่วมของชุมชน

ปัจจัยที่ 2 “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 2 ปัจจัย คือ

2.1) “ปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 17 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ 5) ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ 7) ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ 8) ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ 9) ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ 10) ความพร้อมของสถานศึกษา 11) สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา 12) การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย 14) ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร 15) ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ 16) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักต่อองค์กร และ 17) กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา

2.2) “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ประกอบไปด้วย 12 ตัวแปร คือ 1) ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ 2) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุด ประกอบในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ 4) ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร 5) รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร 6) ความเข้าใจของ

ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ 7) กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร 8) ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา 9) ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร 10) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ 11) ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและ 12) ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ 3 “ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม” ประกอบด้วย 13 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว 2) ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ 3) ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว 5) ผู้บริหารตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว 6) ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องตัดสินใจโดยขาดข้อมูล 7) การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง 8) ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ 9) อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร 10) ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น 11) พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ 12) ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ และ 13) ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร

ปัจจัยที่ 4 “ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา 2) ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ และ 3) เป้าหมายในการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ 5 “ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ความขัดแย้งในสถานศึกษา 2) ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา และ 3) ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน

2. ผลการยืนยันปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ผลการตรวจสอบการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยวิธีอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบยืนยันพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ปัจจัยคือ ด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอคติและความเหมาะสม ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของวัดในพระพุทธศาสนา มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็นคือ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และ 2) ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยย่อย ดังนี้

- 1) มุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ
 - 1.1) มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2) บริบทของสถานศึกษา
- 2) อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ
 - 2.1) อำนาจหน้าที่
 - 2.2) ภาวะผู้นำ
- 3) อคติและความเหมาะสม
- 4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
- 5) สภาพปัญหาภายในองค์กร

ปัจจัยทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งสถาบันทั้งภายในประเทศไทยและสถาบันต่างประเทศ จากปัจจัยที่ได้อาจเป็นเพราะการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทุกด้านของสถานศึกษา งานทุกด้านจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ ซึ่งเป็นภาระอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความยากง่ายของการตัดสินใจนั้น อาจจะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจึงต้องมีความหลากหลาย แตกต่างกันไป บางครั้งอาจต้องใช้ความคิดส่วนตัว ประสบการณ์ ทักษะและความชำนาญ วิสัยทัศน์ มุมมอง อำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริบทของสถานศึกษา หรือบางสถานการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาก็ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารได้เช่นกันซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ ซึ่งจากปัจจัยที่ได้สามารถอภิปรายผลในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 มุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหาร อาจกล่าว ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ ความยั่งยืนของสถานศึกษา การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร ความทันสมัยของเทคโนโลยี ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งนี้ปัจจัยทางด้านบริบทของสถานศึกษาก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเช่นเดียวกัน หลายสถานการณ์ของการตัดสินใจควรต้องคำนึงถึง สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง และ สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่ระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำเร็จของสถานศึกษา ดังเช่น ไอวีน ดี เจ บรอส (Irwin D.J. Bross) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจและใช้ราคาเป็นหลักหรือใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทาง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจ

จะเลือกตามความชอบความต้องการอย่างเดียวกันไม่ได้จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว สิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่นๆ จริงหรือไม่และจะมีผลเสียประการใดตามมา การตัดสินใจเลือก นั้นถ้าจะให้ดีมีระบบต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ ถึงแม้ว่าสิ่งนั้น จะเป็นของที่วัดได้หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตามตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนนน้ำหนักหรือ จำนวนเงินจำนวนหน่วยซึ่งมีการชี้วัดชัดเจนก่อนนำมาพิจารณา อย่างไรก็ตามโฮกแลนด์ (Hoagland) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างกัน

ปัจจัยที่ 2 อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ

ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายใน องค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ การที่ผู้บริหารมีได้รับอำนาจหน้าที่ให้ตัดสินใจเพราะบางครั้งในการตัดสินใจของผู้บริหารปัจจัยที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจก็เกี่ยวกับอำนาจที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นได้แก่ ผู้บริหารยอมรับ ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ ผู้บริหาร เลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ผู้บริหารมีประเมินจากสถานการณ์ ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ ความพร้อมของสถานศึกษา สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา ขอบเขตและอำนาจที่ ผู้บริหารได้รับมอบหมาย ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติ ตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภักดีต่อ องค์การ และ กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา ทั้งนี้อำนาจหน้าที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารแล้วยังเกี่ยวข้องกับการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย นั่นคือ ในบาง สถานการณ์ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของ ผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของ ผู้บริหาร ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา ความถี่ในการรับทราบข้อมูล ข่าวสาร ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของ

ผู้บริหาร และผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการบอกถึงความมีภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน การบริหารการศึกษา ก็ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันคือ การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา จึงหมายถึงคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาในการควบคุม นำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาเช่นผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานองค์กร มาร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น ดิน เอฟ จูนิเปอร์ (Dean F. Juniper) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ ผู้นำบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจและสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่งๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก หากผู้นำทำการตัดสินใจได้ถูกต้องย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับ ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ปัจจัยที่ 3 อคติและความเหมาะสม

ผู้นำนั้น มีหน้าที่ต้องตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ต้องจัดการข้อพิพาท ต้องแบ่งผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายต่างๆ จึงต้องมีการตัดสินใจ ที่มีอคติน้อยที่สุด และในหลายต่อหลายครั้งการตัดสินใจที่เกิดจากความอคติและความเหมาะสมก็มีผลมาจาก ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว ผู้บริหารตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องตัดสินใจโดยขาดข้อมูล การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ และความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจจึงควรพิจารณาให้ดีกว่าก่อนจึงจะเกิดความเป็นธรรม และได้รับการยอมรับ จากทุกฝ่าย เนื่องจากอคติ เป็นอคติที่อยู่ภายในจิตใจเราเอง จึงเป็นสิ่งที่รู้ และสังเกตได้ค่อนข้างยาก เพราะคนทั้งหลายย่อมเข้าใจตัวเอง ผู้บริหารจึงต้องรู้จักรับฟังความเห็นจากคนรอบข้าง ซึ่งจะสังเกตพฤติกรรมที่อาจเกิดจากอคติของเราได้ เมื่อมีหลักธรรมะดังกล่าวแล้ว จึงนำไปสู่

ศรัทธา คือ เชื่อผู้นำ ยินดีกระทำตามด้วยความรักและนับถือ เมื่อมีขวัญและกำลังความขยันขันแข็ง ก็ตามมา เรียกว่า เกิดความวิริยะอุตสาหะ พร้อมกันนั้นผู้บริหารจึงพัฒนาปัญญาควบคู่ไปด้วย การกุมหัวใจคนไว้ได้ อุปสรรค ไต่ก็พ่ายแพ้ในที่สุด แน่แน่นอนว่าผู้บริหารทำให้ทุกคนรักศรัทธาไม่ได้ แต่ถ้าคนส่วนใหญ่เชื่อมั่นก็เพียงพอ ดังเช่น ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่าการตัดสินใจบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันในการคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน ทองใบ สุตขารี กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เพราะหากผู้บริหารมีความเฉียบคมในการตัดสินใจ นั่นคือ การตัดสินใจที่เหมาะสมและทันเวลาจะนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายขององค์กร และปีเตอร์ ไทรฟอส (Peter Tryfos) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับวิธีการในการกำหนดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีจากการตัดสินใจ โดยปัญหาในการตัดสินใจนั้นอาจมีผลมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งการตัดสินใจจะต้องพิจารณาประกอบกับปัญหาเพื่อใช้ในการพิจารณาเหตุการณ์ที่เป็นไปได้รวมถึงการสุ่มตัวอย่างมา รวมกันเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

ปัจจัยที่ 4 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพฝันที่วาดไว้เพื่อไปให้ถึง วิสัยทัศน์ที่ดีมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน วิสัยทัศน์ ไม่ใช่สภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้เหมือนกับเป้าหมาย (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) ไม่ใช่กลวิธีหรือเทคนิคเฉพาะ แต่วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นสภาพการณ์ทั่วไปกว้างๆ เป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งมั่นอย่างไร มีแรงบันดาลใจอย่างไร มีบูรณาการอย่างไร และจะมีการควบคุมความพยายามในองค์กรอย่างไร อาจจะถูกกล่าวโดยสรุปว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งบอกให้รู้ว่า ความมุ่งหมายขององค์กรคืออะไร จะต้องทำภารกิจ (mission) อย่างไรจึงจะบรรลุความมุ่งหมายนั้น ดังนั้นจึงถือได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ ความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ความหวังในการตัดสินใจ และเป้าหมายในการตัดสินใจ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องรู้จักนำแนวคิดใหม่ๆ ทางการบริหารการศึกษามาใช้ในการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับโลกในยุคไอที ผู้เขียนจึงเห็นว่าวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารควรประกอบด้วย “มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมืออาชีพ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม” ดังเช่น จอร์น เอส แฮมมอด, ราฟ แอล คินีย์และโฮเวิร์ด ไรฟา (John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa) ได้พูดถึงการตัดสินใจว่ามีความสำคัญเนื่องจากมันบ่งบอกถึงความฉลาดที่เกิดขึ้นหลังจากการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจที่ซับซ้อนเป็นการผสมผสานระหว่างศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการตัดสินใจ

ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจสู่การตัดสินใจส่วนบุคคลให้กับครอบครัวตัดสินใจที่จะตัดสินใจใด ๆ

ปัจจัยที่ 5 สภาพปัญหาภายในองค์กร

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น トラバโตที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ในการที่ผู้บริหาร จะใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีวิธีการหรือมีแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ความขัดแย้งอาจคุกคามต่อความรู้สึกของบุคคลได้ แต่ในขณะเดียวกันอาจเป็นปัจจัยในทางบวกที่ช่วยพัฒนาลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้นได้เช่นกัน กล่าวคือ การตัดสินใจของผู้บริหารอาจเป็นเพราะสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น นั่นคือความขัดแย้งในสถานศึกษา ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา และความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน จะเห็นได้ว่าที่กล่าวมา เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาอีกด้วย ความขัดแย้งจะมีผลดีหรือผลเสียขึ้นอยู่กับความขัดแย้งนั้นๆ จะช่วยเสริมสร้างผลผลิตหรือทำลายมากน้อยเพียงใด สำหรับในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การความเป็นอาชีพกับความเป็นระบบราชการอยู่ด้วยกัน จึงมีความขัดแย้งพื้นฐานนอกเหนือจากบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งในการตัดสินใจบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันในการคิดของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน ความขัดแย้งต่างๆ เกิดได้หลายชนิดคือ ความขัดแย้งกันในการรู้ความเข้าใจในปัญหานั้น มุมมองในปัญหาแตกต่างกัน ความโกรธ ความไม่พอใจต่างๆ ดังนั้น ในการตัดสินใจจึงต้องคำนึงถึงตัวงานมากกว่าตัวบุคคล

ผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ผลการตรวจสอบการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบตรวจสอบยืนยัน จำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบยืนยันพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญส่วนมากมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาเป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ปัจจัย คือ ด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอำนาจหน้าที่และ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอคติและความเหมาะสม ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนของวัดในพระพุทธศาสนา มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับปัจจัยหลัก

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ไว้ว่าการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะทำให้สามารถตัดสินใจได้ดี มีข้อผิดพลาดน้อย และเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร ดังนั้นควรเพิ่มปัจจัยย่อยในประเด็นข้อคำถามที่ไม่ได้ถูกจัดกลุ่มปัจจัยนี้เข้ามารวมอภิปรายด้วย เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้ค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหาร ควรนำปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มากยิ่งขึ้น
2. สถานศึกษาควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ระดับสายบังคับบัญชาและขั้นตอนการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีระบบ
3. ผู้บริหารควรสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับบุคลากร ให้โอกาสและอิสระในการทำงานเพื่อให้เกิดอิสระในการร่วมตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคตดังนี้

1. ควรนำปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (part analysis) เพื่อความสัมพันธ์ของปัจจัย
2. ทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของโรงเรียนสังกัดอื่นๆ เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้ปกครอง



เอกสารอ้างอิง

- กมล ภู่งประเสริฐ. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ก.พล (1996), 2544.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชนะการพิมพ์, 2529.
- กานต์ บุญศิริและพจนารถ พรเจริญวิโรจน์, “ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ,” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2557): 1-16.
- คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. การคิดและการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2554.
- จงกลนี ยศบรรดาศักดิ์. “การศึกษาลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- จิตติมา พัดโบก. “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตจังหวัดพิษณุโลก”. คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. ม.ป.ท.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ : แนวคิดการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ปัจจุบัน = Contemporary business management. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร, 2547.
- ชลิต ระหว่างบ้าน. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน :กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- ชัยวัฒน์ เรื่องวณิชยกุล. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

- เดสส์ เกรย์. **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**, แปลจาก A framework for human resource management. แปลโดย ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์ กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2555.
- ทองใบ สุตขารี. **ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543.
- ธิดารัตน์ สร้อยจักร. **กระบวนการตัดสินใจของนักศึกษาต่างประเทศ**. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2558, เข้าถึงได้จาก http://krusmart.wordpress.com/2010/07/10/decision_making1/
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน : การวิจัยปฏิบัติการของครู**. กรุงเทพฯ: เนื่องในโอกาสเกษียณอายุราชการ (พิสมัย จารุจิตติพันธ์), 2543.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **การประชาสัมพันธ์โรงเรียน**. กรุงเทพฯ: พี เค พรินตติ้งเฮาส์, 2530.
- นิรมล กิติกุล. **องค์การและการจัดการ**. กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2546.
- บัญชา อึ้งสกุล. **ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา**. วารสารวิชาการ (2545): 22-23.
- ประพันธ์ สุริหาร. **ทฤษฎีในการบริหาร**. ขอนแก่น: ขอนแก่น ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2532.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- ปรานอม เชื้อศักดิ์หงส์. **แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานธุรการโรงเรียนแมริวิทยาคม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537.
- พระไพศาล สุทนต์จิตโต (โนทายะ). “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาจังหวัดราชบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2554.

- พลอย วงศ์วิบูลย์ชัย. “การเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารงานวิชาการระหว่างผู้บริหารหญิงและชายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- พิภักดิ์ ชัดิพันธ์. **พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ ประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.
- พุทธชาติ สุจิตร์กุล. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตสาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2553.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** ชลบุรี : มนตรี, 2551.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. “การบริหารสถานศึกษา กับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน ในเขตอำเภอคลอง หลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีบริหารการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- ราชกิจจานุเบกษา. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2551, <http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/Constitution2550.pdf>
- ลีลา สีนานูเคราะห์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: กรมการฝึกหัดครู, 2530.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานนวดแผนไทย ในองค์การ ภาครัฐและเอกชนในจังหวัดปทุมธานี. **วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** (2556): 84-95.
- วรัญญา ต้นบุรินทร์ทิพย์. **การตัดสินใจกับองค์การ**. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่ 1-8** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- วราภรณ์ ไวยากรณ์. “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชนจังหวัดสระบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2

กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ, 2535.

ศรีนวล ศรีสวัสดิยาภรณ์. “การบริหารงานโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา, 2539.

ส. ศิวรักษ์. **ปรัชญาการศึกษาศาสตร์และศิลป์แห่งการปฏิรูปการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ:

เรือนแก้วการพิมพ์, 2545.

สมปอง พิริยะนนทกุล. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2”. งานวิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. พิษณุโลก: โครงการตำรามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, 2521.

สายฝน เชิงเขาว์. “การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

สุชาติ ประชากุล. **หลักการบริหารงานแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แพร่วิทยา, 2513.

สุริยะชาติชนบท. “พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่นเขต 1-5”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547.

สุเมธ เดียววิศเรศ. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.

สุเมธ เจตปิยะวัฒน์. “การสร้างเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนสารภีพิทยาคมตามการรับรู้ของอาจารย์และนักเรียน”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. **การตัดสินใจและการสื่อสาร**. (เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กร และการจัดการตลาดหน่วยที่ 1-7). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **สภาพและปัญหาการบริหารและจัดการการศึกษาขั้น**

พื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับ**

สรุป. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

อุดม ขำนิ. **สำนักงานกลุ่มโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา.** พะเยา: โรงเรียนพินิจ

ประสาธน์ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา, 2553.

แองเจโล่ คินีจีและเบรน วิลเลียม. **องค์การและการจัดการ.** แปลจาก Management, แปลโดยเบญจ

มาภรณ์ อิศรเดชและคณะ กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552.

Alexander, George L. **Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice (Westview Special Studies in International Relations).** Colorado: Westview Press, 1980.

Ben, Newell R. and others. **Search strategies in decision-making: the success of success. Journal of Behavioral Decision making (2004): 117-137.**

Braddy, Ann D. The relationship between teacher's principle leadership style and teacher participation in decision-making (empowerment). **Dissertation Abstracts International (1991): 27-A.**

Brian, Simon and Maurice Galton. Progress and Performance in the Primary Classroom. **European Journal of Education (1980): 193-195.**

Brinley, Joseph.F., Jovick, Timothy J., and McLaughlin, Lynn M. Age, reasoning, and memory in adults. **Journal of Gerontology (1974): 182-189.**

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

Cobelli, Janet F. Administrative decision-making styles in higher education. **Dissertation Abstracts International (1989): 1226-A.**

Dale Mann. **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control.** New York: Teachers College Press, 1975.

- Dalton, Macfarland E. **Management: Principles and Practices**. Michican: Macmillan/McGraw-Hill School Division, 1974.
- Daniel, Griffiths E. **Administrative Theory**. New York: Appleton–Century&Crofis, 1959.
- Dean, Junipe F. **Decision Making for School Collage**. Great Britain: A. Wheaton & Co. Exeter, 1976.
- Deepa, Mehta. A Study of Teacher’s Participation in Decision Making: Gender Specific Roles. **European Academic research** (2015): 14595-14608.
- Edwin, Bridge M. A Model for Shared Decision – Making in the School Principalship. **Educational Administration Quarterly** (1967): 21-52.
- Edward, Litchfield H. Notes on General Theory of administration. **Administrative Science Quarterly** (1956): 3-29.
- Ferit, Hysa. School Management and Leadership in Education. **Journal of Educational and Social Research** (2014): 303-306.
- Fred, Lunenburg C. and Allan, Ornstein C. **Educational Administration Concepts and Practices**. 6th ed. Sam Houston: Sam Houston State University, 2012.
- Fred, Kerlinger N. Foudations of Behaeoral Fesearc. 3nd ed. U.S.A. : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1997.
- Fowler, Michael B. The relationship between teacher’s perceived participation in educational decision making and teacher morale in selected elementary schools in targeted southeastern states. **Dissertation Abstracts International** (1986): 3204-A.
- Gene, Burton and Manab, Thakur. **Management Today: Principles and Practice**. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 1995.
- Greene, Jersey C. A study of principals’ perception of their involvement in decision-making processes: Its effect on their Job performance. **Dissertation Abstracts International** (1992): 1003-A.

- David, Hampton R., Charles, Summer E. and Ross, Webber A. **Organisational Behaviour and the Practice of Management**. 5th ed. Illinois:David R. Scott, Foresman and Company, 1987.
- Henri, Fayol. **Principles of Management Early Management Theory**. accessed June 24, 2015, available from <http://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol>
- Herbert, Simon A. **Administrative behavior How organizations can be understood in terms of decision processes**. Roskilde: Roskilde University, 1994.
- Herbert, Newman S. **Partners : Selected and Current Works**. Mulgrave: Images Publish Group, 1999.
- Hoagland, Larue J. Principals' and teacher' perceptions of teacher participation in the decision-making processes in public secondary school with an without a collective bargaining contrace. **Dissertation Abstracts International** (1986): 3550.
- Irwin, Bross D.J. **DESIGN FOR DECISION**. Toronto: Collier-Macmillan Canada, 1965.
- James, Duane E. **Individualized instruction-programs and materials**. Englewood Ciliffs: Educational Technology, 1973.
- Janet, Pierre. Comparison of decision-making styles Florida community and junior college department chairpersons and division divisions. **Dissertation Abstracts International** (1986): 1802-A.
- John, Lee J. Seymour H Hutner and Eugene C. Bovee. An Illustratated guide to the protozoa. Lawrence: Society of Protozoalogiots, 1985.
- John, Ivancevich M. and others. **Managing: An Introduction to the Process**
Managing. Texas: Business Publications, 1983.
- John, Hammond S., Ralph, Keeney L. and Howard, Raiffa. **Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions**. Cambridge: Harvard Business Review Press, 1998.

- John, Best W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Lee, Howard B. and Aadraw, Comrey L. A first course in factor analysis. 2nd ed. Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998.
- Max, Weber, **Bureaucracy models: definition, features, benefits, disadvantages and problems**, May 20, 2015, available from <http://www.yourarticlelibrary.com/management/max-webbers-1864-1920-bureaucratic-model-benefits-disadvantages-and-evaluation/25626/>
- Parke, J.E.P. Comparisons of Decision-making styles. Florida Community and Junior college Department Chairpersons and Division Directors. **Dissertation Abstracts International** (1986): 1802-A.
- Peter, Tryfos. **Decision theory**. Ryerson: McGraw-Hill, 2001.
- Peter, Blau M. and Richard, Scott W. **Formal Organization: A Comparative Approach**. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- Rahman, Abdel S.A. Administrator's Participation in the Decision-making Process : A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia. **Dissertation Abstract International** (1986): 1448-A.
- Reder, Lynne M., Nhouyvanisvong, A., Schunn, Christian D., Ayers, M. S., Angstadt, P., and Hiraki, K. A mechanistic account of the mirror effect for word frequency: A computational model of remember– know judgments in a continuous recognition paradigm. **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition** (2000): 294 –320.
- Robert, Tannenbaum and Warren, Schmidt H. How to Choose A Leadership Pattern. **Harvard Business Review** (1958): 6.
- Rotello, Macmillan, and Reeder. Decision-Making Models of Remember–Know Judgments. **Psychological Review** (2006): 648 – 656.

Stowe, David F. The relationship of teachers' involvement in participation in the decision-making a different career stages and teacher career satisfaction.

Dissertaion Abstracts International (1993): 3432-A.

Sven, Ove H. **Decision theory: A brif introduction**. Stockholm: Institute of Technology (KTH), 1994.

Victor, Vroom H. A New Look at Managerial Decision Making. **Organization Dynamics** (1973): 66-80.

Victor, Vroom H. and Yetton, Phillip W. **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

Warren, Plunkett R. and Raymond, Attner F. **Introduction to Management**. 3th ed. Mishawaka: South-Western Educational Publishing, 1994.

Wayne, Hoy N. and Cecil, Miskel G., **Educational Administration**. Singapore: McGarw-Hill International Ecitions, 1991.

Young, Marguerite L. Age and Sex Differences in Problem Solving. **The Journal of Gerontology** (1971): 330-336.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร





ที่ ศธ 0520.203.2 / ๒๒๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

นมัสการ พระราชพุทธรูปธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม รหัสนักศึกษา 55252938 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มี
ความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความ
เหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้
นักศึกษา สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ สำหรับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของท่านมีค่ายิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในการสร้างองค์กรแห่งความสำเร็จ โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นข้อคำถามในการวิจัยต่อไป

แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม

นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1. ตามแนวคิดของท่าน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาควรมีปัจจัยใดบ้าง

.....

.....

.....

2. ตามแนวคิดของท่าน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาควรมีองค์ประกอบเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีขั้นตอน วิธีการอย่างไร ที่จะระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาได้อย่างเหมาะสม

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

1. พระราชพุทธิวราภรณ์ ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวินิตศึกษา
ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
2. ดร.พระมหาไพเราะ ฐิตสีโล ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนวัดสระแก้ว
(รุ่งโรจน์ธนกุลอุปถัมภ์) อำเภอ ป่าโมก จังหวัดอ่างทอง
3. ดร.สมกิต บุญยะโพธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยางน้ำก่ดใต้
อำเภอหนองหญ้าหลวง จังหวัดเพชรบุรี
4. ดร.สนธิรัก เทพเรณู ตำแหน่ง ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนอนุบาลเทพศึกษา
อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
5. ดร.อรดา พาทีทิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาปัญญา
อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
6. ดร.สัญญา ศรีวิเชียร ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงเรียนมัธยมวัดควนวิเศษมูลนิธิ
อำเภอเมือง จังหวัดตรัง
7. ดร.เสรี แสงลับ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมหาพุทธาราม
อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ





ภาคผนวก ง

หนังสือขอตรวจเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่.....ศธ 0520.203.2/๑๖๑.....วันที่.....ธันวาคม 2558

เรื่อง.....ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ

ด้วย นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม รหัสนักศึกษา 55252938 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศล
ของวัดในพระพุทธศาสนา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการ
ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ
อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการศึกษาภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา ทองนิล
คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
3. ดร.ชัตติยา ต้วงสำราญ
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศีลสังวร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 2
4. ดร.ศศกร ไชยคำหาญ
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดถ้ำมั่งกรทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี
เขต 1
5. ดร.อรพรรณ ตูจันดา
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสระกระโจม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี
เขต 2





ที่ ศธ 0520.203.2 / 1034



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอดทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดใหม่เกรียงทอง ในพระราชูปถัมภ์ฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเยี่ยม รหัสนักศึกษา 55252938 นักศึกษาระดับปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร มีความประสงค์ทำดุขฎิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการ
กุศลของวัดในพระพุทธศาสนา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการ
ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่ม
ตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

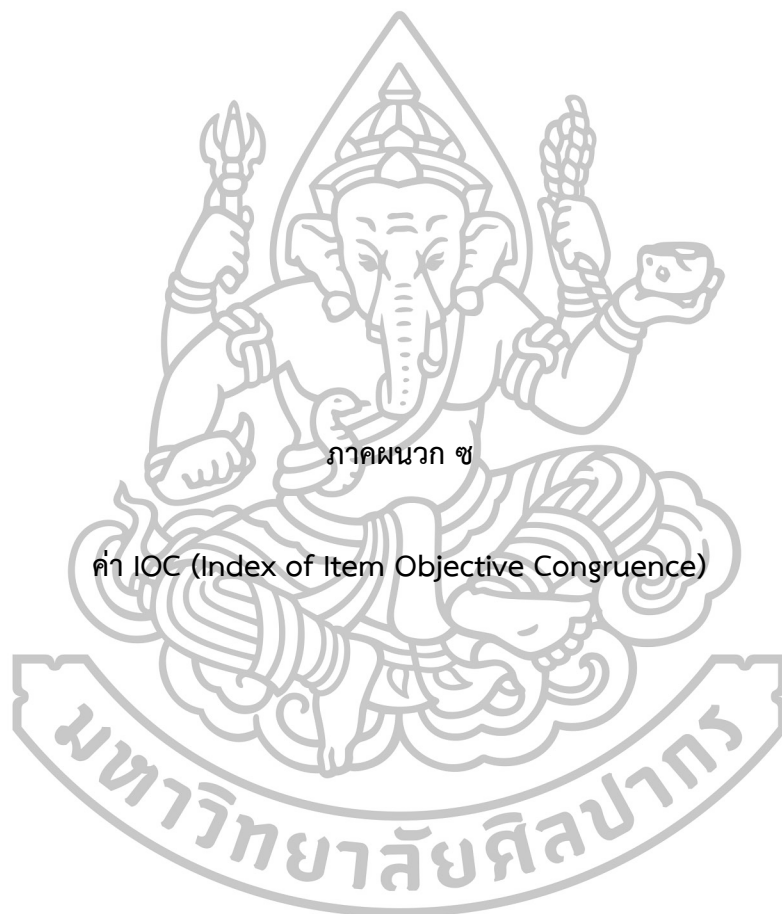
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

1. โรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง ในพระราชูปถัมภ์ฯ ตำบลศรีมหาโพธิ อำเภอสรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี
2. โรงเรียนวัดวชิรธรรมสาธิต แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
3. โรงเรียนสุวรรณรังษฤษฎวิทยาลัย ตำบลคลองกระแซง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
4. โรงเรียนวัดบ้านโป่ง “สามัคคีคุณูปถัมภ์” ตำบลบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
5. โรงเรียนพินิตประสาธน์ ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
6. โรงเรียนธรรมราชศึกษา ตำบลพระสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
7. โรงเรียนมัธยมวัดกลางโกสุม ตำบลหัวขวาง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
8. โรงเรียนวัดมหาพุทธาราม ตำบลเมืองเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ
9. โรงเรียนมัธยมวัดควนวิเศษมูลนิธิ ตำบลทับเที่ยง อำเภอเมือง จังหวัดตรัง
10. โรงเรียนขังคะทิวศิลป์ ตำบลเปลี่ยน อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช





ภาคผนวก ซ

ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)

ตาราง IOC

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปรผล | | |
|-----|---|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|--------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปรผล |
| 1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2 | รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 5 | ครู/บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 6 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 11 | การมีส่วนร่วมของชุมชน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | สรุปและแปรผล | |
|-----|--|--------------|---------|---------|---------|---------|-----|--------------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | ค่า IOC | แปรผล |
| 12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 13 | การเจริญเติบโตของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 14 | ความยั่งยืนของสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 15 | การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 16 | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 17 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ได้บังคับบัญชา | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 19 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี (ซ้ำ) | 1 | 0 | 0 | -1 | 1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 20 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 21 | การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 22 | การแข่งขันกันเองของครูระหว่างสถานศึกษาและภายในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 23 | การตัดสินใจตามบทบาทที่ตนเองได้รับโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง | 0 | -1 | -1 | 1 | 0 | -1 | - | ใช้ไม่ได้ |
| 24 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 25 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 26 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 27 | วิธีการร่วมตัดสินใจภายในสถานศึกษา | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ใช้ไม่ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปรผล | | |
|-----|---|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปรผล |
| 28 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 29 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 30 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็น หลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 31 | กระบวนการบริหารงานของสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | -1 | 0 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 32 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 33 | ความเชื่อในบริบทของสถานศึกษา | 1 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 34 | สถานะทางการเมือง การปกครองใน สถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 35 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 36 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 37 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 38 | การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหาร และครูเพื่อหาทางเลือก | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 39 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับ ความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 40 | หนี้สินของครูและผู้บริหาร | 1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 41 | นโยบายและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 42 | ระบบการบริหารงานของโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 43 | ความขัดแย้งในสถานศึกษามีผลต่อการ ตัดสินใจของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปรผล | | |
|-----|---|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปร ผล |
| 44 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 45 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 46 | การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 47 | การได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 48 | ผู้บริหารมีการศึกษาวิเคราะห์แนวทางในการตัดสินใจ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 49 | รูปแบบการปกครองความมั่นคงของรัฐบาลและกฎหมายที่รัฐบาลออกบังคับใช้ | 0 | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | ใช้ไม่ได้ |
| 50 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 51 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 52 | ผลประโยชน์จากครู/บุคลากรภายในสถานศึกษา | 1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | ใช้ไม่ได้ |
| 53 | ตัดสินใจตามสถานการณ์ปัจจุบัน | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 54 | ทัศนคติของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 55 | ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปลผล | | |
|-----|--|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
| 56 | ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับ สถานศึกษา | 1 | 0 | 1 | | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 57 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 58 | ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 59 | ความพร้อมในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 60 | ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 61 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกสถานการณ์ บังคับ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 62 | ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิด ขึ้นกับสถานศึกษา | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 63 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 64 | นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 65 | ผลกระทบที่จะได้รับการตัดสินใจใน อนาคต | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 66 | ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 67 | ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 68 | มีอิสรภาพทางด้านความคิด และการ ตัดสินใจของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 69 | การใช้लगสังหรณ์ในการตัดสินใจ | 1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -0.2 | ใช้ไม่ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปรผล | | |
|-----|---|--------------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|--------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปรผล |
| 70 | การตัดสินใจตามสถานการณ์เฉพาะหน้า | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 71 | เป้าหมายในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 72 | ความเชื่อมั่นของครู/บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 73 | ตัดสินใจตามความเชื่อมั่นของตนเอง | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 74 | ตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ ตัวเอง | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 75 | ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 76 | พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหาร ต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 77 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติ ตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่ น่าพอใจในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 78 | ค่านิยมของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 79 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามความเสี่ยง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 80 | การประเมินทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 81 | ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 82 | ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 83 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับ มอบหมาย | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 84 | ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปรผล | | |
|-----|--|--------------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปรผล |
| 85 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 86 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 87 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 88 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 89 | ความพร้อมของสถานศึกษา | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 90 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 91 | ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 92 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 93 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 94 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 95 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 96 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 97 | บริบท/ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 98 | ผู้บริหารตัดสินใจตามโอกาสที่ได้รับ | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปลผล | | |
|-----|---|--------------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
| 99 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการเห็นสิ่งที่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 100 | ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 101 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 102 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 103 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 104 | ผู้บริหารได้รับการอธิบายโดยใช้เอกสารเป็นสื่อและอ้างอิงประกอบการตัดสินใจ | -1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 105 | ความสามัคคีและความขัดแย้งในโรงเรียน | 0 | 1 | 0 | -1 | 1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 106 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 107 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภักดีต่อองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 108 | ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 109 | ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 110 | ผู้บริหารมีความต้องการการยอมรับจากผู้อื่น | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 111 | ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | ใช้ไม่ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปลผล | | |
|-----|---|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
| 112 | ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 113 | ผู้บริหารมีเวลาที่จำกัดในการตัดสินใจ | -1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | ใช้ไม่ได้ |
| 114 | ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 115 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 116 | อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 117 | ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆเพื่อประกอบในการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 118 | จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 119 | คำสั่ง/ระเบียบจากต้นสังกัด | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 120 | ผู้บริหารกังวลใจกับการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ | 1 | -1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 121 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 122 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 123 | ความซับซ้อนของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 124 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 125 | ผู้บริหารมีการสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ | 0 | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 126 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | สรุปและแปลผล | | |
|-----|--|--------------|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|-----------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
| 127 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับ ปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 128 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 129 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 130 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของ ผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 131 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 132 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทาง คณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 133 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 134 | การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 135 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษา ได้รับ | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 136 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 137 | ความแตกต่างกันในเรื่องของแหล่งเรียนรู้และ ข้อมูล | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | ใช้ไม่ได้ |
| 138 | แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของ ผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 139 | ตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย ผลประโยชน์ที่สถานศึกษาจะได้รับ | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 1 | 0.2 | ใช้ไม่ได้ |
| 140 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของ ผู้บริหาร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |



ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ *น.๑๗*

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

23 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม รหัสประจำตัว 55252938 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา "

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218788 ต่อ 11-12



| ลำดับ | รายชื่อโรงเรียน | ที่อยู่ |
|-------|---|------------------------------|
| 1 | โรงเรียนสุวีรราชภัฏรังษฤษฎ์ | อ. เมือง จ. ปราจีนบุรี |
| 2 | โรงเรียนกบินทร์จริยาคม | อ. กบินทร์บุรี จ. ปราจีนบุรี |
| 3 | โรงเรียนนายกัฒนากร บ้านนา | อ. บ้านนา จ. นครนายก |
| 4 | โรงเรียนโพธิ์วัฒนพิทยา | อ. เมือง จ. นครนายก |
| 5 | โรงเรียนกุศลศึกษา | เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร |
| 6 | โรงเรียนไตรรัตน์นารักษ์ | เขตบางเขต กรุงเทพมหานคร |
| 7 | โรงเรียนอัมวันศึกษา | เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร |
| 8 | โรงเรียนอนุบาลวัดไผ่เขียว | เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร |
| 9 | โรงเรียนมูลนิธิวัดปากบ่อ | เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร |
| 10 | โรงเรียนทุ่งลานนา | เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร |
| 11 | โรงเรียนวินิตศึกษาในพระราชูปถัมภ์ฯ | อ. เมือง จ. ลพบุรี |
| 12 | โรงเรียนพยุหะวิทยา (วัดเขาแก้ว) | อ. พยุหะคีรี จ. นครสวรรค์ |
| 13 | โรงเรียนวัดโคกเตี๊อวิทยา | อ. ไทศาลี จ. นครสวรรค์ |
| 14 | โรงเรียนพินิจอนุสรณ์ | อ. ตากลี จ. นครสวรรค์ |
| 15 | โรงเรียนวัดสระแก้ว (รุ่งโรจน์ธนกุลอุปถัมภ์) | อ. ป่าโมก จ. อ่างทอง |
| 16 | โรงเรียนวรดิตถ์วิทยาประสุทน์ | อ. ป่าโมก จ. อ่างทอง |
| 17 | โรงเรียนมัธยมวัดไทรราชภัฏอุปถัมภ์ | อ. โพธาราม จ. ราชบุรี |
| 18 | โรงเรียนอนุบาลโชติทายการามสงเคราะห์ | อ. ดำเนินสะดวก จ. ราชบุรี |
| 19 | โรงเรียนอนุบาลวัดสนามชัย "สุตทิจวิทยา" | อ. โพธาราม จ. ราชบุรี |
| 20 | โรงเรียนภาวนาภิรมณ์พิทยา | อ. อุทอง จ. สุพรรณบุรี |
| 21 | โรงเรียนอุดมศิลป์ "โพธิ์ลังการ์มูลนิธิ" | อ. อินทร์บุรี จ. สิงห์บุรี |
| 22 | โรงเรียนสามัคคีวิทยา | อ. อินทร์บุรี จ. สิงห์บุรี |
| 23 | โรงเรียนวัดชัยบอนวิทยา | อ. บึงสามพัน จ. เพชรบูรณ์ |

| ลำดับ | รายชื่อโรงเรียน | ที่อยู่ |
|-------|--|-------------------------|
| 24 | โรงเรียนอุทัยธรรมานุกัฏฐวิทยาลัย | อ. หนองฉาง จ. อุทัยธานี |
| 25 | โรงเรียนการกุศลวัดไตรรัตนาราม | อ. ไทรน้อย จ. กาญจนบุรี |
| 26 | โรงเรียนนายกัฒนากร วัดอุดมธานี | อ. เมือง จ. นครนายก |
| 27 | โรงเรียนวัดบุญเกิดวิทยาแสงส่องหล้า | อ. ดอกคำใต้ จ. พะเยา |
| 28 | โรงเรียนเมตตาศึกษา ในพระราชูปถัมภ์ฯ | อ. เมือง จ. เชียงใหม่ |
| 29 | โรงเรียนเมธีวุฒิกร "วัดพระธาตุหริภุญชัย" ลำพูน | อ. เมือง จ. ลำพูน |
| 30 | โรงเรียนธรรมสาธิตศึกษา | อ. ป่าซาง จ. ลำพูน |
| 31 | โรงเรียนวิสุทธิวิทยากร | อ. เมืองลำปาง จ. ลำปาง |
| 32 | โรงเรียนศักดิ์สุนันท์วิทยา | อ. แม่พริก จ. ลำปาง |
| 33 | โรงเรียนผดุงวิทย์ (วัดศรีบุญเรือง) | อ. เมืองลำปาง จ. ลำปาง |
| 34 | โรงเรียนศรีสุนทรลีลาวิสุทธิ | อ. เกิน จ. ลำปาง |
| 35 | โรงเรียนผดุงรัตน์ วัดสันฐาน | อ. แม่ทะ จ. ลำปาง |
| 36 | โรงเรียนสุนทรศึกษา | อ. แม่ทะ จ. ลำปาง |
| 37 | โรงเรียนมานิตวิทยา | อ. แม่สาย จ. เชียงราย |
| 38 | โรงเรียนอนุบาลวัดเหมืองง่าพิเศษพิทยา | อ. พาน จ. เชียงราย |
| 39 | โรงเรียนวัดจ่อเจริญสุขุมวาท | อ. เวียงชัย จ. เชียงราย |
| 40 | โรงเรียนอนุบาลการกุศลวัดตระพังทอง | อ. เมือง จ. สุโขทัย |
| 41 | โรงเรียนพลุลวงวิทยา (วัดโคกพูล) | อ. เมือง จ. ตาก |
| 42 | โรงเรียนธรรมวัตรวิทยา (วัดดอนมูล) | อ. แม่สอด จ. ตาก |
| 43 | โรงเรียนอนุกุลวิทยา (วัดดอนแก้ว) | อ. แม่สอด จ. ตาก |
| 44 | โรงเรียนศรีธรรมวิทยา | อ. เมือง จ. ยโสธร |
| 45 | โรงเรียนอนุบาลการกุศลวัดประชาชุมพล | อ. กุดชุม จ. ยโสธร |
| 46 | โรงเรียนอุบลวิทยากร | อ. เมือง จ. อุบลราชธานี |

| ลำดับ | รายชื่อโรงเรียน | ที่อยู่ |
|-------|--|-------------------------------|
| 47 | โรงเรียนสมเด็จ | อ. เมือง จ. อุบลราชธานี |
| 48 | โรงเรียนบุญญสาธิตศรีโพธิ์ชัย | อ. ตระการพิชัย จ. อุบลราชธานี |
| 49 | โรงเรียนวัดไร่ไน้อย | อ. เมือง จ. อุบลราชธานี |
| 50 | โรงเรียนวัดเวตวันวิทยาราม | อ. เดชอุดม จ. อุบลราชธานี |
| 51 | โรงเรียนวัดสวายน้อยวิทยา | อ. น้ำยืน จ. อุบลราชธานี |
| 52 | โรงเรียนวัดนาเยียววิทยา | อ. นาเยียว จ. อุบลราชธานี |
| 53 | โรงเรียนวุฒศึกษา | อ. โพธิ์สาร จ. อุบลราชธานี |
| 54 | โรงเรียนปลาขาววิทยานุสรณ์ | อ. น้ำยืน จ. อุบลราชธานี |
| 55 | โรงเรียนมัธยมวัดกลางโกสุม | อ. โกสุมพิสัย จ. มหาสารคาม |
| 56 | โรงเรียนวัดป่านาเชือก | อ. นาเชือก จ. มหาสารคาม |
| 57 | โรงเรียนการกุศลวัดบ้านก่อ | อ. ศรีสมเด็จ จ. ร้อยเอ็ด |
| 58 | โรงเรียนการกุศลวัดบ้านยางเครือ | อ. สุวรรณภูมิ จ. ร้อยเอ็ด |
| 59 | โรงเรียนมัธยมวัดธาตุ (รัตนวิมลอนุสรณ์) | อ. เกษตรวิสัย จ. ร้อยเอ็ด |
| 60 | โรงเรียนการกุศลวัดหนองแวง | อ. เมือง จ. ขอนแก่น |
| 61 | โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา วัดท่าสะอาด | อ. เซกา จ. หนองคาย |
| 62 | โรงเรียนการกุศลวัดร่มประดู่ | อ. หนองเรือ จ. ขอนแก่น |
| 63 | โรงเรียนการกุศลวัดบูรพา | อ. สว่างดินแดน จ. สกลนคร |
| 64 | โรงเรียนการกุศลวัดธรรมาธิปไตย | อ. เซกา จ. บึงกาฬ |
| 65 | โรงเรียนวัดศรีจันทร์ | อ. เมือง จ. ขอนแก่น |
| 66 | โรงเรียนการกุศลนายมวราราม | อ. เวียงเก่า จ. ขอนแก่น |
| 67 | โรงเรียนมัธยมศึกษาวัดป่าหมาก | อ. หนองหาน จ. อุบลราชธานี |
| 68 | โรงเรียนชุมชนราษฎร์บำรุง | อ. ขุขันธ์ จ. ศรีสะเกษ |
| 69 | โรงเรียนการกุศลวัดบ้านโดด | อ. โพธิ์ศรีสุวรรณ จ. ศรีสะเกษ |

| ลำดับ | รายชื่อโรงเรียน | ที่อยู่ |
|-------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 70 | โรงเรียนวัดหลวงวิทยา | อ. เมือง จ. ศรีสะเกษ |
| 71 | โรงเรียนไพรบึงวิทยา | อ. ไพรบึง จ. ศรีสะเกษ |
| 72 | โรงเรียนจันทาราม | อ. ศรีรัตนะ จ. ศรีสะเกษ |
| 73 | โรงเรียนวัดโพธิ์น้อย | อ. ขุนหาญ จ. ศรีสะเกษ |
| 74 | โรงเรียนญาณวิเศษพรหมคุณวิทยา | อ. อุทุมพรพิสัย จ. ศรีสะเกษ |
| 75 | โรงเรียนอนุบาลวัดทุ่งสว่าง | อ. เมือง จ. นครราชสีมา |
| 76 | โรงเรียนวัดสุทธจินดา | อ. เมือง จ. นครราชสีมา |
| 77 | โรงเรียนอนุบาลวัดสะแก | อ. เมือง จ. นครราชสีมา |
| 78 | โรงเรียนอิสานโกศลศึกษา | อ. เมือง จ. บุรีรัมย์ |
| 79 | โรงเรียนเจ้าคุณปริยัติมณีวิทยา | อ. ประทาย จ. นครราชสีมา |
| 80 | โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา | อ. ปราสาท จ. สุรินทร์ |
| 81 | โรงเรียนวัดม่วงเปสितिวิทยา | อ. โนนคูณ จ. ศรีสะเกษ |
| 82 | โรงเรียนวัดดอนขวาง | อ. เมือง จ. นครราชสีมา |
| 83 | โรงเรียนแจ้งวิทยา | อ. เมือง จ. สงขลา |
| 84 | โรงเรียนสมานคุณวิทยาทาน | อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา |
| 85 | โรงเรียนพุทธมงคลนิมิตร | อ. เมือง จ. ภูเก็ต |
| 86 | โรงเรียนวัดนิกรรังษฤษฎ์ | อ. ย่านตาขาว จ. ตรัง |
| 87 | โรงเรียนอัมวันวิทยา | อ. ย่านตาขาว จ. ตรัง |
| 88 | โรงเรียนพระมหาธาตุมูลนิธิมัธยม | อ. เมือง จ. นครศรีธรรมราช |
| 89 | โรงเรียนนาคคามพิทยาคม | อ. ร่อนพิบูลย์ จ. นครศรีธรรมราช |
| 90 | โรงเรียนอนุบาลวัดอินทรารามสงเคราะห์ | อ. ทุ่งสง จ. นครศรีธรรมราช |
| 91 | โรงเรียนท้าวราษฎร์สงเคราะห์ | อ. เมือง จ. นครศรีธรรมราช |
| 92 | โรงเรียนชัยมงคลวิทย์ | อ. เมือง จ. สงขลา |



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศล
ของวัดในพระพุทธศาสนา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
 - 2.1 ผู้บริหารโรงเรียน (ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ) 1 คน
 - 2.2 รองผู้อำนวยการ 1 คน
 - 2.3 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

ขอความกรุณาท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในสถานศึกษาของท่านและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพราะข้อมูลที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบทางลบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาของท่านทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่อย่างใด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากทุกๆ ท่าน

นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

| | | | | |
|---|--|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง | | |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31-40 ปี | <input type="checkbox"/> 41-50 ปี | <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | <input type="checkbox"/> อื่นๆ..... |
| 4. อายุการทำงานหรือประสบการณ์ของผู้บริหาร (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) | <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี | <input type="checkbox"/> 11-20 ปี | <input type="checkbox"/> 21-30 ปี | <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป |
| 5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน | <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร (ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการโรงเรียน) <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระ | | | |

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
การกุศลระดับใด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้
ระดับ 5 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับน้อยที่สุด

ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร | | | | | |
| 2 | รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจ และการบริหารงานในสถานศึกษา | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ | | | | | |
| 5 | ครู/บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานใน สถานศึกษา | | | | | |
| 6 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา | | | | | |
| 7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับ ภายหลังจากการตัดสินใจ | | | | | |
| 8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ระดับสูงกว่า | | | | | |
| 9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ | | | | | |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา | | | | | |
| 11 | การมีส่วนร่วมของชุมชน | | | | | |
| 12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา | | | | | |
| 13 | การเจริญเติบโตของสถานศึกษา | | | | | |
| 14 | ความยั่งยืนของสถานศึกษา | | | | | |
| 15 | การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร | | | | | |
| 16 | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน | | | | | |
| 17 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร | | | | | |
| 19 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา | | | | | |
| 20 | การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา | | | | | |
| 21 | การแข่งขันกันเองของครูระหว่างสถานศึกษาและภายในสถานศึกษา | | | | | |
| 22 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | | | | | |
| 23 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร | | | | | |
| 24 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา | | | | | |
| 25 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร | | | | | |
| 26 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี | | | | | |
| 27 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ | | | | | |
| 28 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 29 | สถานะทางการเงิน การปกครองในสถานศึกษา | | | | | |
| 30 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง | | | | | |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 31 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน | | | | | |
| 32 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู | | | | | |
| 33 | การแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยของผู้บริหารและครูเพื่อหาทางเลือก | | | | | |
| 34 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา | | | | | |
| 35 | นโยบายและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด | | | | | |
| 36 | ระบบการบริหารงานของโรงเรียน | | | | | |
| 37 | ความขัดแย้งในสถานศึกษามีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | |
| 38 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา | | | | | |
| 39 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร | | | | | |
| 40 | การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง | | | | | |
| 41 | การได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | | | | | |
| 42 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา | | | | | |
| 43 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ | | | | | |
| 44 | ตัดสินใจตามสถานการณ์ปัจจุบัน | | | | | |
| 45 | ทัศนคติของผู้บริหาร | | | | | |
| 46 | ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | | | | | |
| 47 | ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | | | | | |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 48 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับ | | | | | |
| 49 | ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับ | | | | | |
| 50 | ความพร้อมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา | | | | | |
| 51 | ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน | | | | | |
| 52 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกสถานการณ์บังคับ | | | | | |
| 53 | ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา | | | | | |
| 54 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม | | | | | |
| 55 | นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | | | | | |
| 56 | ผลกระทบที่จะได้รับจากการตัดสินใจในอนาคต | | | | | |
| 57 | ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ | | | | | |
| 58 | ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ | | | | | |
| 59 | มีอิสรภาพทางด้านความคิด และการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | |
| 60 | การตัดสินใจตามสถานการณ์เฉพาะหน้า | | | | | |
| 61 | เป้าหมายในการตัดสินใจ | | | | | |
| 62 | ความเชื่อมั่นของครู/บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา | | | | | |
| 63 | ตัดสินใจตามความเชื่อมั่นของตนเอง | | | | | |
| 64 | ตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตัวเอง | | | | | |
| 65 | ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว | | | | | |
| 66 | พฤติกรรมของคนรอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ | | | | | |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 67 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ | | | | | |
| 68 | ค่านิยมของผู้บริหาร | | | | | |
| 69 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามความเสี่ยง | | | | | |
| 70 | การประเมินทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา | | | | | |
| 71 | ผลการวิจัยและผลการทดลองในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา | | | | | |
| 72 | ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ | | | | | |
| 73 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย | | | | | |
| 74 | ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ | | | | | |
| 75 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ | | | | | |
| 76 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา | | | | | |
| 77 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา | | | | | |
| 78 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา | | | | | |
| 79 | ความพร้อมของสถานศึกษา | | | | | |
| 80 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ | | | | | |
| 81 | ระดับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา | | | | | |
| 82 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ | | | | | |
| 83 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ | | | | | |
| 84 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ | | | | | |
| 85 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ | | | | | |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 86 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ | | | | | |
| 87 | ผู้บริหารตัดสินใจตามโอกาสที่ได้รับ | | | | | |
| 88 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการเห็นสิ่งที่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า | | | | | |
| 89 | ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น | | | | | |
| 90 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ | | | | | |
| 91 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ | | | | | |
| 92 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ | | | | | |
| 93 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ | | | | | |
| 94 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภาคภูมิใจต่อองค์กร | | | | | |
| 95 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร | | | | | |
| 96 | ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล | | | | | |
| 97 | ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา | | | | | |
| 98 | ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | |
| 99 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว | | | | | |
| 100 | อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | |

| ข้อ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|-------------------|-------------|----------------|------------|------------------|
| | | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 101 | ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆเพื่อประกอบในการตัดสินใจ | | | | | |
| 102 | จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา | | | | | |
| 103 | คำสั่ง/ระเบียบจากต้นสังกัด | | | | | |
| 104 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว | | | | | |
| 105 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร | | | | | |
| 106 | ความซับซ้อนของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | | | | | |
| 107 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ | | | | | |
| 108 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา | | | | | |
| 109 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ | | | | | |
| 110 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | |
| 111 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร | | | | | |
| 112 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ | | | | | |
| 113 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ | | | | | |
| 114 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ | | | | | |
| 115 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร | | | | | |
| 116 | การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง | | | | | |
| 117 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ | | | | | |
| 118 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร | | | | | |
| 119 | แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร | | | | | |
| 120 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร | | | | | |



ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Output Created | | 20-JUN-2016 08:21:13 |
| Comments | | |
| Input | Data | C: \Users\SUNNY\Documents\oij\Wilailaktryout1.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 30 |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |



Notes

| | |
|-----------|---|
| Syntax | RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67 X68 X69 X70 X71 X72 X73 X74 X75 X76 X77 X78 X79 X80 X81 X82 X83 X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102 X103 X104 X105 X106 X107 X108 X109 X110 X111 X112 X113 X114 X115 X116 X117 X118 X119 X120 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA... |
| Resources | Processor Time 00:00:00.05 Elapsed Time 00:00:00.04 |

[DataSet1] C:\Users\SUNNY\Documents\oiy\Wilailaktryout1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .975 | 120 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----|--------|----------------|----|
| X1 | 4.1333 | .68145 | 30 |
| X2 | 3.9667 | .99943 | 30 |
| X3 | 4.1667 | .69893 | 30 |
| X4 | 4.2667 | .63968 | 30 |
| X5 | 3.9667 | .76489 | 30 |
| X6 | 4.2000 | .66436 | 30 |
| X7 | 4.0667 | .63968 | 30 |
| X8 | 3.8667 | .73030 | 30 |
| X9 | 4.2333 | .56832 | 30 |
| X10 | 4.1000 | .75886 | 30 |
| X11 | 4.0000 | .64327 | 30 |
| X12 | 3.9000 | .54772 | 30 |
| X13 | 4.2000 | .61026 | 30 |
| X14 | 4.0000 | .64327 | 30 |
| X15 | 3.9333 | .82768 | 30 |
| X16 | 4.0333 | .85029 | 30 |
| X17 | 3.8667 | .68145 | 30 |
| X18 | 3.8667 | .57135 | 30 |
| X19 | 4.0000 | .64327 | 30 |
| X20 | 4.0667 | .73968 | 30 |
| X21 | 3.6000 | .89443 | 30 |
| X22 | 4.2000 | .71438 | 30 |
| X23 | 4.2000 | .66436 | 30 |
| X24 | 4.2333 | .62606 | 30 |
| X25 | 4.1000 | .75886 | 30 |
| X26 | 4.1000 | .80301 | 30 |
| X27 | 3.9333 | .82768 | 30 |
| X28 | 4.0333 | .76489 | 30 |
| X29 | 3.7333 | .90719 | 30 |
| X30 | 3.8667 | .81931 | 30 |
| X31 | 3.8333 | .83391 | 30 |
| X32 | 4.1333 | .77608 | 30 |
| X33 | 3.6000 | 1.00344 | 30 |
| X34 | 3.7333 | .90719 | 30 |
| X35 | 3.9667 | .55605 | 30 |
| X36 | 4.1333 | .57135 | 30 |
| X37 | 3.6667 | .99424 | 30 |
| X38 | 4.1667 | .59209 | 30 |
| X39 | 4.1000 | .71197 | 30 |
| X40 | 3.9000 | .75886 | 30 |
| X41 | 3.7000 | .91539 | 30 |
| X42 | 4.1333 | .68145 | 30 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----|--------|----------------|----|
| X43 | 3.9333 | .73968 | 30 |
| X44 | 4.0000 | .69481 | 30 |
| X45 | 4.1667 | .64772 | 30 |
| X46 | 3.7333 | .98027 | 30 |
| X47 | 3.5000 | 1.16708 | 30 |
| X48 | 3.9333 | .78492 | 30 |
| X49 | 4.0667 | .63968 | 30 |
| X50 | 4.0667 | .69149 | 30 |
| X51 | 3.1333 | 1.22428 | 30 |
| X52 | 3.2000 | 1.24291 | 30 |
| X53 | 3.7333 | 1.04826 | 30 |
| X54 | 3.8667 | .81931 | 30 |
| X55 | 3.8333 | .79148 | 30 |
| X56 | 3.5000 | 1.07479 | 30 |
| X57 | 3.9000 | .60743 | 30 |
| X58 | 3.8667 | .62881 | 30 |
| X59 | 4.0333 | .71840 | 30 |
| X60 | 3.9333 | .69149 | 30 |
| X61 | 3.9333 | .73968 | 30 |
| X62 | 4.1667 | .69893 | 30 |
| X63 | 3.8000 | .80516 | 30 |
| X64 | 3.8000 | .80516 | 30 |
| X65 | 3.3667 | .96431 | 30 |
| X66 | 3.4333 | .72793 | 30 |
| X67 | 3.7333 | .52083 | 30 |
| X68 | 3.9333 | .73968 | 30 |
| X69 | 3.4667 | 1.10589 | 30 |
| X70 | 3.7000 | .87691 | 30 |
| X71 | 3.5333 | .81931 | 30 |
| X72 | 3.0333 | 1.42595 | 30 |
| X73 | 3.7000 | .83666 | 30 |
| X74 | 3.5667 | .85836 | 30 |
| X75 | 3.7667 | .97143 | 30 |
| X76 | 3.7333 | .90719 | 30 |
| X77 | 3.9333 | .58329 | 30 |
| X78 | 4.0333 | .66868 | 30 |
| X79 | 4.1667 | .59209 | 30 |
| X80 | 4.1333 | .62881 | 30 |
| X81 | 3.7000 | .74971 | 30 |
| X82 | 3.9667 | .61495 | 30 |
| X83 | 3.9333 | .63968 | 30 |
| X84 | 3.8333 | .64772 | 30 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|--------|----------------|----|
| X85 | 3.8667 | .68145 | 30 |
| X86 | 3.9000 | .66176 | 30 |
| X87 | 3.6333 | 1.06620 | 30 |
| X88 | 3.5000 | .90019 | 30 |
| X89 | 3.3000 | .98786 | 30 |
| X90 | 4.0667 | .63968 | 30 |
| X91 | 3.8333 | .64772 | 30 |
| X92 | 2.7667 | 1.40647 | 30 |
| X93 | 3.7667 | .62606 | 30 |
| X94 | 4.2667 | .73968 | 30 |
| X95 | 4.2333 | .67891 | 30 |
| X96 | 3.5333 | 1.16658 | 30 |
| X97 | 3.9667 | .76489 | 30 |
| X98 | 4.0000 | .69481 | 30 |
| X99 | 2.4000 | 1.35443 | 30 |
| X100 | 3.0333 | .85029 | 30 |
| X101 | 3.4333 | .77385 | 30 |
| X102 | 3.8667 | .68145 | 30 |
| X103 | 3.6333 | .76489 | 30 |
| X104 | 3.0333 | 1.06620 | 30 |
| X105 | 3.9667 | .76489 | 30 |
| X106 | 3.5333 | .68145 | 30 |
| X107 | 3.8667 | .68145 | 30 |
| X108 | 3.5000 | .97379 | 30 |
| X109 | 3.8000 | .66436 | 30 |
| X110 | 3.7667 | .43018 | 30 |
| X111 | 3.7000 | .53498 | 30 |
| X112 | 3.7333 | .73968 | 30 |
| X113 | 3.7667 | .56832 | 30 |
| X114 | 3.3000 | .87691 | 30 |
| X115 | 3.3333 | .92227 | 30 |
| X116 | 3.0333 | 1.37674 | 30 |
| X117 | 3.9667 | .55605 | 30 |
| X118 | 3.6000 | .72397 | 30 |
| X119 | 3.9000 | .60743 | 30 |
| X120 | 4.0333 | .55605 | 30 |



ภาคผนวก ฐ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นแสดงความคิดเห็นต่องานวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๖๖๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อประกอบงานวิจัย

นมัสการ พระมหาสังเวช ศรีไตร ผศ.ดร.

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม รหัสนักศึกษา 55252938 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดใน
พระพุทธศาสนา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความ
เหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อประกอบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของ
วัดในพระพุทธศาสนา เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421 9136

โทรศัพท์ 08-1195-7965



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิที่ให้ความคิดเห็นต่องานวิจัย

1. พระมหาสังเวช ศรีไตร ผศ. ดร.
ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธปัญญา
2. พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ ดร
ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมราชศึกษา
3. ดร.อุดม ชำนิ
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดใหม่กรงทอง ในพระราชูปถัมภ์ฯ
4. พระครูวชิรปัญญาอนุโยค ดร
ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนปริยัติรังสรรค์
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี







แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเพื่อให้ความเห็นยืนยันผลการวิจัยว่าถูกต้องเหมาะสมเพียงใดหรือไม่

2. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดศึกษาเอกสารแสดงรายละเอียดของงานวิจัยซึ่งได้เรียนเสนอมาพร้อมแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แล้ว ก่อนพิจารณาตอบคำถาม

3. เครื่องมือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

การให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามความคิดเห็นและการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ของท่านครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสรุปผลและความมั่นใจในการนำเสนอผลการวิจัยเรื่องนี้ต่อไป

อนึ่งเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วขอความกรุณาได้โปรดส่งคืนโดยเร็ว โดยขอเอกสารที่ได้แนบเสนอมาพร้อมนี้ด้วย ก็จักเป็นพระคุณอย่างสูง

นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างต่อไปนี้

1. นามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. ประสบการณ์เกี่ยวกับ โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา
.....
.....
.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก และ 4 ปัจจัยย่อย คือ

ปัจจัยที่ 1 มุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยย่อยที่ 1.1 มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยย่อยที่ 1.2 บริบทของสถานศึกษา

ปัจจัยที่ 2 อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ

ปัจจัยย่อยที่ 2.1 อำนาจหน้าที่

ปัจจัยย่อยที่ 2.2 ภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่ 3 อคติและความเหมาะสม

ปัจจัยที่ 4 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 5 สภาพปัญหาภายในองค์กร

จากข้อมูลข้างต้น โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในสดมภ์ของตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| ปัจจัย | ความคิดเห็น | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|-------------|
| | ความถูกต้อง | | ความเหมาะสม | | ความเป็นไปได้ | | การนำไปใช้ประโยชน์ | |
| | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย |
| ปัจจัยที่ 1 บริบทและมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา | | | | | | | | |
| ปัจจัยย่อยที่ 1.1 บริบทของสถานศึกษา | | | | | | | | |
| ปัจจัยย่อยที่ 1.2 มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา | | | | | | | | |
| ปัจจัยที่ 2 อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ | | | | | | | | |
| ปัจจัยย่อยที่ 2.1 อำนาจหน้าที่ | | | | | | | | |
| ปัจจัยย่อยที่ 2.2 ภาวะผู้นำ | | | | | | | | |
| ปัจจัยที่ 3 ทัศนคติและความเหมาะสม | | | | | | | | |
| ปัจจัยที่ 4 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | | | | | | | | |
| ปัจจัยที่ 5 สภาพปัญหาภายในองค์กร | | | | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

1. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับความถูกต้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

.....

2. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

.....

3. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

.....

4. ความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับการนำไปใช้ประโยชน์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา

.....

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารแสดงรายละเอียดของงานวิจัย

ชื่องานวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรศาสนา

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

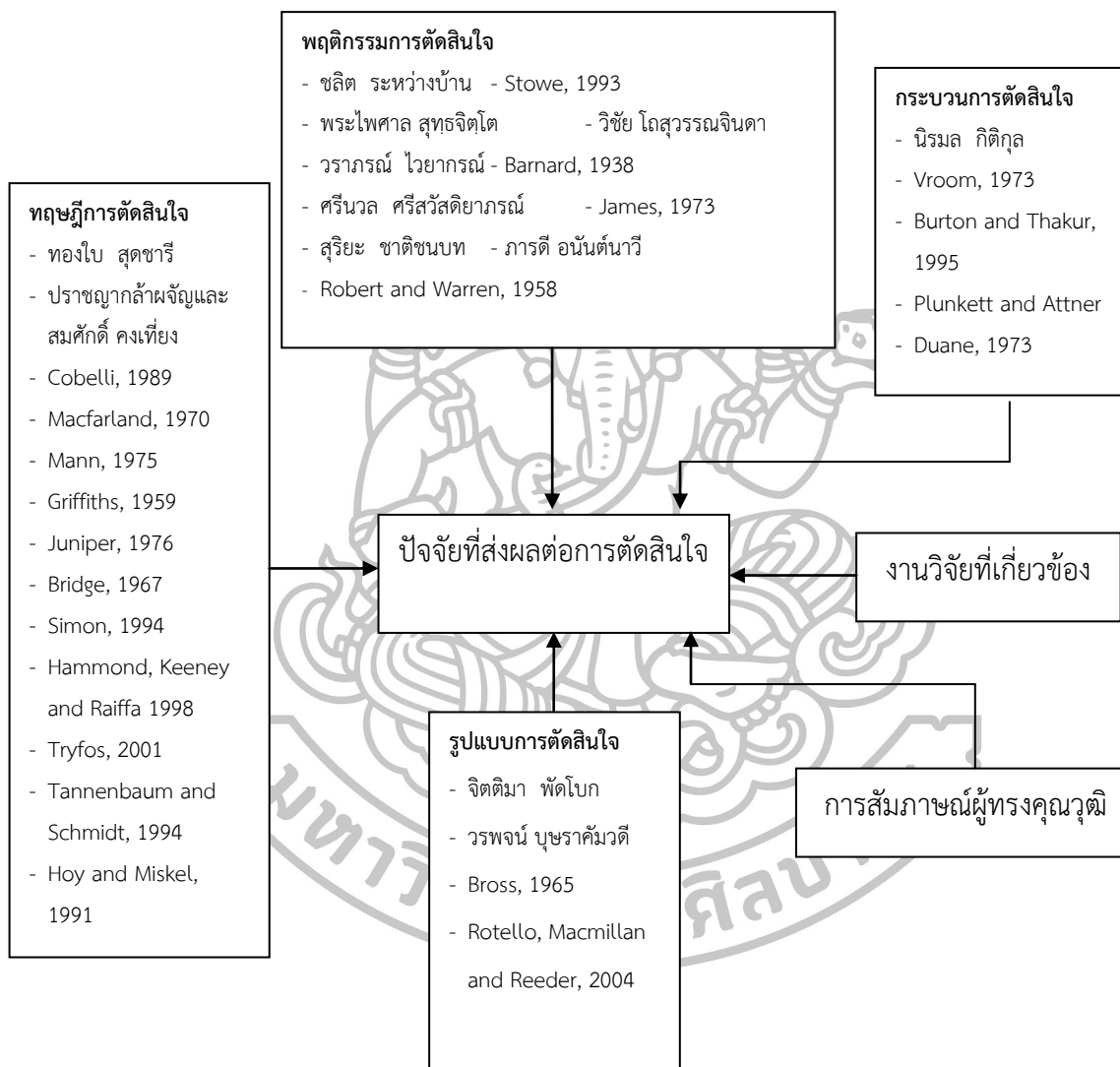
1. เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรศาสนา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรศาสนา

นิยามศัพท์เฉพาะ

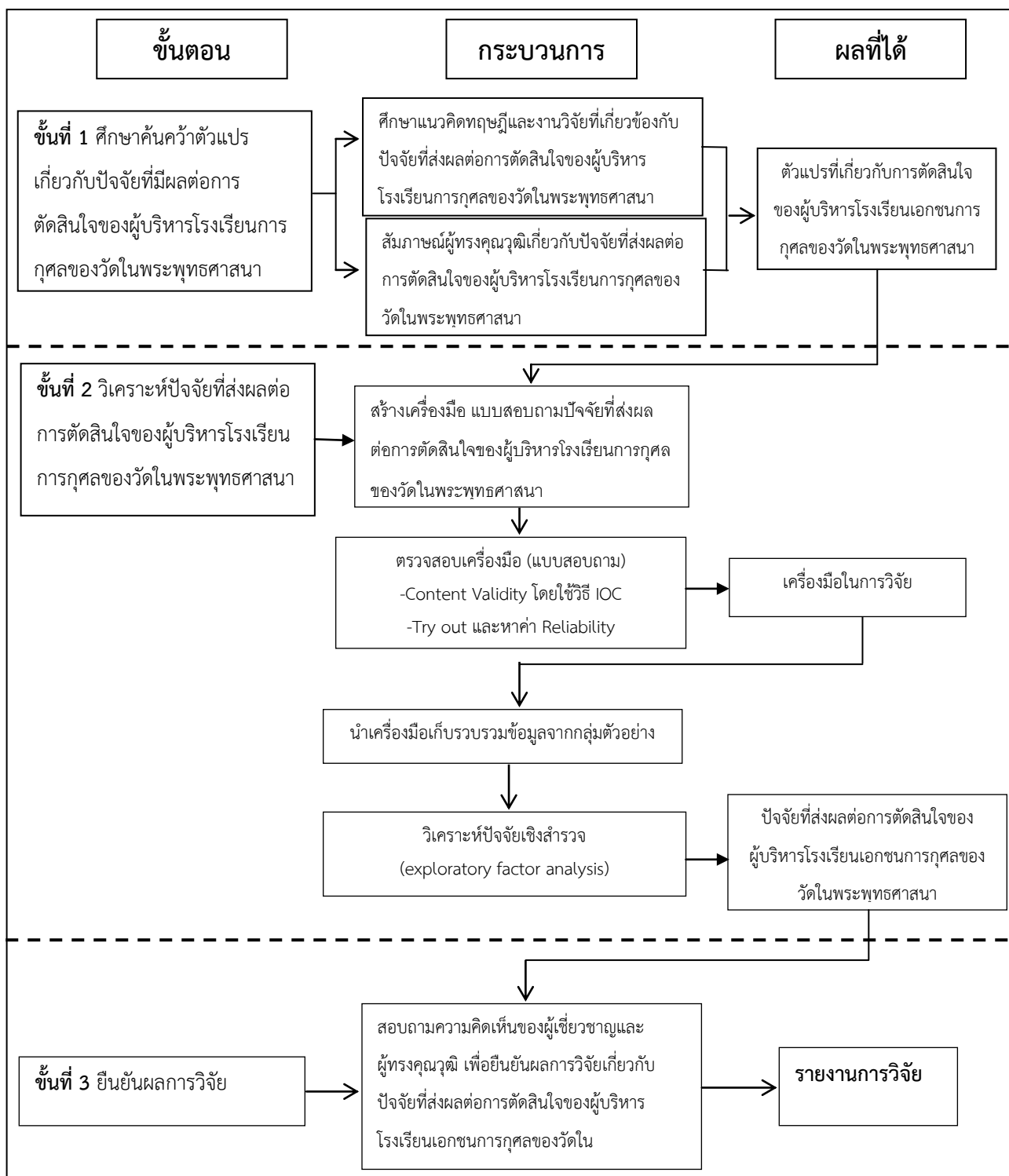
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ หมายถึง เหตุเบื้องต้นที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดๆ

โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธรศาสนา หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์จัดการศึกษาเพื่อผู้ยากไร้ โดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งมีวัดเป็นผู้ถือใบอนุญาตจัดตั้ง และมีเจ้าอาวาสเป็นผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต โดยตำแหน่ง

แผนภูมิกรอบแนวคิด



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ผลการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยที่ 1 ด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ

ปัจจัยที่ 1.1 ด้านมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยที่ 1.2 ด้านบริบทของสถานศึกษา

ปัจจัยที่ 2 ด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ

ปัจจัยที่ 2.1 ด้านอำนาจหน้าที่

ปัจจัยที่ 2.2 ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่ 3 ด้านอคติและความเหมาะสม

ปัจจัยที่ 4 ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 5 ด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร

ปัจจัยที่ 1 ด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|--|
| X18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร |
| X19 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา |
| X6 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา |
| X9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ |
| X8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า |
| X16 | การกำหนดบทบาทหน้าที่ของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน |
| X17 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา |
| X10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา |
| X38 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา |
| X12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา |
| X7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับภายหลังจากการตัดสินใจ |
| X15 | การรับรู้และกำหนดปัญหาของผู้บริหาร |
| X28 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา |
| X39 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร |
| X25 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร |

ปัจจัยที่ 1 ด้านมุมมองและบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| X5 | ครู/บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา |
| X4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ |
| X32 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู |
| X14 | ความยืดหยุ่นของสถานศึกษา |
| X43 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ |
| X24 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา |
| X26 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี |
| X3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา |
| X11 | การมีส่วนร่วมของชุมชน |
| X54 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม |
| X31 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน |
| X23 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร |
| X1 | ระดับการศึกษาของผู้บริหาร |
| X27 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ |
| X20 | การพัฒนาสถานศึกษา ครู-บุคลากรในสถานศึกษา |
| X42 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา |
| X2 | รายได้/งบประมาณของสถานศึกษา |
| X58 | ความสามารถในการหาข้อมูลย้อนกลับ |
| X22 | วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร |
| X55 | นโยบายและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา |
| X30 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง |
| X34 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา |
| X29 | สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา |

ปัจจัยที่ 1 ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ

ปัจจัยที่ 1.1 ด้านมุมมองของผู้บริหาร

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| X29 | สถานะทางการเมือง การปกครองในสถานศึกษา |
| X7 | ผลประโยชน์ที่ทางสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับหลังจากการตัดสินใจ |
| X32 | ความสามัคคีและความคิดของกลุ่มครู |
| X42 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา |
| X5 | ครู/บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา |
| X38 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา |
| X10 | ความสามารถในการประสานงานและการสื่อสารของสถานศึกษา |
| X18 | มาตรการหรือกฎระเบียบสำหรับบุคลากร |
| X9 | ความสอดคล้องของนโยบายของโรงเรียนกับของภาครัฐ |
| X8 | ประสบการณ์ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า |
| X27 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ |
| X4 | ผู้บริหารมีประสบการณ์เพียงพอต่อการตัดสินใจ |
| X12 | สิ่งแวดล้อมภายในและโดยรอบสถานศึกษา |
| X43 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ |
| X3 | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานศึกษา |
| X31 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน |
| X30 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง |
| X34 | สถานการณ์ปัจจุบันมีผลกระทบต่อระดับความร่วมมือของครูและผู้บริหารสถานศึกษา |

ปัจจัยที่ 1.1 ด้านบริบทของสถานศึกษา

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| X22 | ความเหมาะสมอัตราส่วนของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา |
| X23 | การประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในโรงเรียน |
| X24 | การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ปกครอง |
| X1 | ความสามารถในการหาข้อมูลป้อนกลับ |
| X16 | ความยืดหยุ่นของสถานศึกษา |
| X15 | การให้ความร่วมมือของชุมชน ผู้ปกครอง |
| X19 | อัตราเงินเดือนครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน หรือความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา |
| X39 | การรวบรวมข้อมูลทางราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จำเป็นเพื่อมาอ้างอิงและสนับสนุนการตัดสินใจ |
| X17 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา |
| X6 | ความเชี่ยวชาญและชำนาญการของครูและบุคลากรของสถานศึกษา |
| X14 | มีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจระหว่างครูและผู้บริหาร |
| X11 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความจำยอม |
| X2 | กลยุทธ์และการวางแผนของสถานศึกษา |
| X25 | ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคุณครูในสถานศึกษา |
| X28 | ทักษะและความชำนาญของผู้บริหาร |
| X26 | ความเพียงพอในด้านทรัพยากรขององค์กร |
| X55 | ความทันสมัยของเทคโนโลยี |
| X54 | ความเข้มแข็งทางงานวิชาการของสถานศึกษา |
| X58 | หลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่เป็นหลักและกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ |
| X20 | การมีส่วนร่วมของชุมชน |

ปัจจัยที่ 2 องค์ประกอบด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| X119 | แนวความคิดด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร |
| X109 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ |
| X84 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ |
| X120 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร |
| X83 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ |
| X90 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ |
| X112 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ |
| X80 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ |
| X85 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ |
| X91 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ |
| X113 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ |
| X95 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร |
| X111 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร |
| X110 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร |
| X94 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความภักดีต่อองค์กร |
| X105 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร |
| X82 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ |
| X118 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร |
| X117 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ |
| X93 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ |
| X73 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย |
| X108 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา |
| X79 | ความพร้อมของสถานศึกษา |
| X67 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ |
| X75 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ |

ปัจจัยที่ 2 องค์ประกอบด้านอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ (ต่อ)

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| X107 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ |
| X78 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา |
| X77 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา |
| X86 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ |

ปัจจัยที่ 2 ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ

ปัจจัยที่ 2.1 ด้านอำนาจหน้าที่

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| X83 | ผู้บริหารยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ |
| X93 | ผู้บริหารได้รับการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ |
| X90 | ผู้บริหารเลือกจุดแข็งของความสำเร็จมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ |
| X82 | ผู้บริหารมีการตัดสินใจตามอำนาจที่ได้รับ |
| X 85 | ผู้บริหารมีแรงขับเคลื่อนในการตัดสินใจ |
| X 86 | ผู้บริหารใช้แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์มาร่วมในการตัดสินใจ |
| X 84 | ผู้บริหารคำนึงถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ |
| X 91 | ผู้บริหารมีการประเมินจากสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันร่วมในการตัดสินใจ |
| X 80 | ผู้บริหารมีแรงจูงใจในการตัดสินใจ |
| X 79 | ความพร้อมของสถานศึกษา |
| X 77 | สิทธิและเสรีภาพภายในสถานศึกษา |
| X 78 | การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา |
| X 73 | ขอบเขตและอำนาจที่ผู้บริหารได้รับมอบหมาย |
| X 95 | ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร |
| X 67 | ผู้บริหารมีการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าน่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจในการตัดสินใจ |
| X 94 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความรักดีต่อองค์กร |
| X 19 | กฎระเบียบและข้อปฏิบัติภายในสถานศึกษา |

ปัจจัยที่ 2.2 ด้านภาวะผู้นำ

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|--|
| X113 | ความยั่งยืนของผลงานที่ได้รับ |
| X 109 | ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ตรงกับปัญหามากที่สุดประกอบในการตัดสินใจ |
| X 112 | ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับของผู้บริหารก่อนการตัดสินใจ |
| X 118 | ความมั่นคงในอารมณ์ของผู้บริหาร |
| X 110 | รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร |
| X 107 | ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ |
| X 120 | กระบวนการพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร |
| X 108 | ระดับการกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในสถานศึกษา |
| X 111 | ความถี่ในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร |
| X 117 | ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับ |
| X 105 | ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร |
| X 75 | ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ |

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านอคติและความเหมาะสม

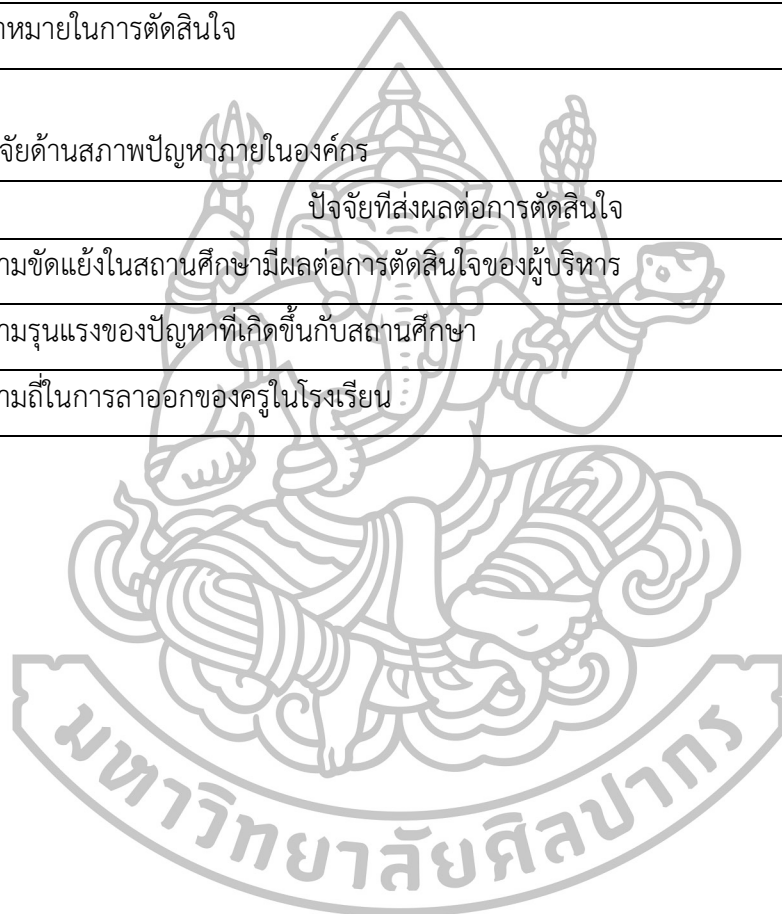
| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|---|
| 99 | ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความกลัว |
| 92 | ผู้บริหารตัดสินใจจากการถูกบังคับ |
| 72 | ผู้บริหารมีความลำเอียงในการตัดสินใจ |
| 104 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้เหตุผลส่วนตัว |
| 65 | ตัดสินใจตามความพอใจส่วนตัว |
| 96 | ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นในการตัดสินใจโดยขาดข้อมูล |
| 116 | การที่ผู้บริหารถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง |
| 74 | ผู้บริหารมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ |
| 100 | อิทธิพลของชุมชน/สังคมมีส่วนในการตัดสินใจของผู้บริหาร |
| 89 | ผู้บริหารเลือกตัดสินใจจากการแนะนำของคนอื่น |
| 66 | พฤติกรรมของครอบข้างทำให้ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาการตัดสินใจ |
| 114 | ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์มาร่วมในการตัดสินใจ |
| 115 | ความเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร |

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|--|
| X53 | ความเข้าใจของผู้บริหารในปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา |
| X57 | ความหวังของผู้บริหารในการตัดสินใจ |
| X61 | เป้าหมายในการตัดสินใจ |

ปัจจัยที่ 5 ปัจจัยด้านสภาพปัญหาภายในองค์กร

| ตัวแปร | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ |
|--------|--|
| X37 | ความขัดแย้งในสถานศึกษามีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร |
| X47 | ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา |
| X51 | ความถี่ในการลาออกของครูในโรงเรียน |



ประวัติผู้วิจัย

| | |
|--------------------|--|
| ชื่อ – สกุล | นางสาววิไลลักษณ์ เพชรเยี่ยม |
| ที่อยู่ | 23 หมู่ 2 ตำบลหนองชุมพล อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี |
| ที่ทำงาน | โรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์ (แสงส่องหล้า ๕) |
| ประวัติการศึกษา | |
| พ.ศ. 2549 | สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี การบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี (บธ.บ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| พ.ศ. 2552 | สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| พ.ศ. 2553 | สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี |
| พ.ศ. 2558 | กำลังศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ประวัติการทำงาน | |
| พ.ศ. 2546 | ครูโรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์ (แสงส่องหล้า ๕) โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา |
| | สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการบริหารการศึกษาเอกชน (สช.) |
| พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน | รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์ (แสงส่องหล้า ๕) |