



พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพมหานคร

โดย
นายศรัณยู พงศ์ประเสริฐฐิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล
กรุงเทพมหานคร

โดย
นายศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE DECISION MAKING BEHAVIOR OF THE ADMINISTRATORS AND THE
EFFECTIVENESS OF THE CATHOLIC SCHOOLS IN THE ARCHDIOCESE OF
BANGKOK**

By

Saranyu Pongprasertsin

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ พฤติกรรมการตัดสินใจ
ของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ” เสนอโดย
นายศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว
2. อาจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.ลำเรง อ่อนสัมพันธุ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(บาทหลวง ดร.วิทยา คุ้มวิรัตน์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)
...../...../.....

52252309 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร/ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก

ศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน : พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว และ อ.ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา. 179 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ 2) ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร จำนวน 7 ด้าน ตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และประสิทธิผลโรงเรียน จำนวน 4 ด้านตามแนวคิดของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

52252309 : MAJOR : (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEY WORD : THE DECISION MAKING BEHAVIOR OF THE ADMINISTRATORS/THE EFFECTIVENESS OF THE CATHOLIC SCHOOLS

SARANYU PONGPRASERTSIN : THE DECISION MAKING BEHAVIOR OF THE ADMINISTRATORS AND THE EFFECTIVENESS OF THE CATHOLIC SCHOOLS IN THE ARCHDIOCESE OF BANGKOK. THESIS ADVISORS : VORAKARN SUKSODKIEW, Ph.D. AND NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D. 179 pp.

The purposes of this research were to find 1) the decision making behavior of the administrators in the Archdiocese of Bangkok, 2) the effectiveness of the catholic schools in the Archdiocese of Bangkok, and 3) The correlation between the decision making behavior of the administrators and the effectiveness of the catholic schools in the Archdiocese of Bangkok. The samples were 32 basic education catholic schools in Bangkok Archdiocese. The respondents were administrators, assistant administrators and teachers, 256 respondents in total. The research instrument was a questionnaire on the the decision making behavior of the administrators in 7 aspects based on the viewpoint of Tannenbaum and Schmidt and the effectiveness schools on 4 aspects based on the viewpoint of Hoy and Miskel. The statistics applied in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean ($\bar{x}$), standard deviation (S.D.) and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows:

1. The decision making behavior of the administrators in the Archdiocese of Bangkok, as a whole, was at a high level.
2. The effectiveness of the catholic schools in the Archdiocese of Bangkok, as a whole, was at a high level.
3. The decision making behavior of the administrators have a correlation with the effectiveness of the catholic schools in the Archdiocese of Bangkok, as a whole, significantly at .05 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว, อาจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา, อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ และ บาทหลวง ดร. วิทยา คู่วิรัตน์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, ภคินี อาภาวดี นิลวัชร, นายปรีชา ศรีนวล, นางอรรณูยา สนิทปัญญาวิโช และ อาจารย์ ทวีศักดิ์ เดชาเลิศ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ บาทหลวงเดชา อาภรณ์รัตน์ ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ บาทหลวงและภคินี ผู้บริหาร และคณะครู ในสถานศึกษาคาทอลิก สังก่ออัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกท่าน ซึ่งอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัย และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 29 สำหรับมิตรภาพ น้ำใจดี และกำลังใจที่มีให้ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และ ขอขอบคุณ พี่สาว น้องชาย และ นางสาว อโนมา ธีรานุวัฒน์ ซึ่งเป็นกำลังใจในการดำเนินชีวิตแก่ผู้วิจัยเสมอ ตลอดจนญาติพี่น้องและผู้มีพระคุณทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบอบแด่ บิดา มารดา ตลอดจนคณาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมิตรภาพ อันงดงาม ตลอดเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และตลอดเส้นทางเดินที่ผ่านมาในชีวิตของผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	15
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
พฤติกรรมการตัดสินใจ.....	16
ความหมายของการตัดสินใจ.....	16
การตัดสินใจกับการจัดการ.....	17
ผู้บริหารกับการตัดสินใจ.....	18
ระดับของการตัดสินใจในองค์การ.....	22
แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	24
รูปแบบการตัดสินใจ.....	25
องค์ประกอบของการตัดสินใจ.....	41
ประเภทของการตัดสินใจ.....	50
กระบวนการตัดสินใจ.....	55
พฤติกรรมการตัดสินใจ.....	60
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ.....	62

บทที่	หน้า
เทคนิคการตัดสินใจ.....	63
ประสิทธิผลในการตัดสินใจ.....	65
ประสิทธิผลของโรงเรียน.....	68
ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน.....	68
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน.....	71
ความสามารถในการปรับตัว.....	73
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน.....	75
ความสามารถในการผสมผสาน.....	76
ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ.....	76
การประเมินประสิทธิผลขององค์กร.....	78
โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	90
ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก.....	90
ประเภทของโรงเรียนคาทอลิก.....	91
การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	93
วิสัยทัศน์ของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	93
พันธกิจของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	94
นโยบายของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	94
ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษา	
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	95
การแบ่งเขตการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกสังกัด	
อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	95
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	98
สรุป.....	106
3 การดำเนินการวิจัย.....	107
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	107
ระเบียบวิธีวิจัย	108
แผนแบบการวิจัย.....	108
ประชากร.....	109
กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	109

บทที่	หน้า
ตัวแปรที่ศึกษา.....	109
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	114
สรุป	115
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	116
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	116
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	118
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	127
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	134
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	138
สรุปผลการวิจัย.....	138
อภิปรายผล	139
ข้อเสนอแนะ.....	145
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	145
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	145
บรรณานุกรม.....	146
ภาคผนวก.....	154
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	155
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ	158
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	161
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	164
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	175
ประวัติผู้วิจัย.....	179

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	117
2	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ	119
3	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ.....	120
4	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ การตัดสินใจของตน.....	121
5	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ.....	122
6	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ.....	123
7	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ.....	124
8	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรม การตัดสินใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจ ภายในขอบเขตนั้น.....	125

ตารางที่		หน้า
9	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้านผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง.....	126
10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	127
11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการปรับตัว.....	128
12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	130
13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการผสมผสาน.....	132
14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ..	133
15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.....	134

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายของการวิจัย.....	12
2	ขอบเขตของการวิจัย	14
3	บทบาททางการจัดการ.....	19
4	ระดับของการบริหารในองค์การ.....	21
5	ระดับของการตัดสินใจภายในองค์การ.....	23
6	ความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร.....	33
7	สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	36
8	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	38
9	องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	42
10	เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม.....	53
11	ประเภทของการตัดสินใจตามโครงสร้างของปัญหา.....	54
12	เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่าง ๆ	56
13	กระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา.....	60
14	สถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ.....	61
15	เทคนิคการตัดสินใจ.....	63
16	แสดงองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ.....	83
17	แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ.....	87

บทที่ 1

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 นับเป็นเวลาแห่งการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าของโลก ทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นประเทศใด บ้านเมืองใด ย่อมมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การศึกษา และวัฒนธรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมมีผลกระทบต่อมนุษย์ทุกคน ไม่มากก็น้อย ดังนั้น การที่เราจะต้องเตรียมพร้อมรับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ย่อมเป็นเรื่องที่ดี และควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง

ประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การศึกษา และวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในประเทศไทยของเรา มีการเปลี่ยนแปลง ที่เราเรียกว่า “การปฏิรูปการศึกษา” นั่นเอง ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่ให้ความสำคัญ และเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ต่อเนื่อง ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) คนไทยส่วนใหญ่มีการศึกษา และรู้จักเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นคนดี มีคุณธรรม และซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สามารถรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่ไปกับการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของสังคมไทยที่มีความสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างสมดุล มีคุณภาพและยั่งยืน และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่ยังคงยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาทางการพัฒนาประเทศ ควบคู่ไปกับการพัฒนาอย่างบูรณาการเป็นองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม นำความรอบรู้อย่างเท่าทัน มีสุขภาวะที่ดี อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่น ชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิต อย่างมีศักดิ์ศรีภายใต้ดุลยภาพของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม¹ เราจะเห็นได้ว่า ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้เน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นคนที่มีสมรรถนะ ทั้งด้านคุณธรรม ความรู้ ที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า เป็นคนที่มีสมรรถนะแบบ นอกจากนี้ มาตรฐานการศึกษา คือ ผู้เรียนได้รับ

¹ ฝ่ายวิชาการ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) (กรุงเทพฯ : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, 2549), 28-47.

การพัฒนาให้ดีขึ้น เก่งขึ้น และ มีความรับผิดชอบมากขึ้น² เราจึงต้องมีการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความสำคัญไปที่การให้ความรู้แก่นักเรียน เพื่อที่พวกเขาจะได้เป็นอนาคตของชาติได้อย่างสมบูรณ์แบบ สอดคล้องกับ การจัดการศึกษาของพระศาสนจักรคาทอลิกเห็นด้วยอย่างเต็มที่ว่าการศึกษานั้นต้องจัดอยู่ในอันดับต้นๆ ที่สำคัญที่สุดของความจำเป็นต่างๆ ของชีวิตมนุษย์³ เพราะว่าการที่จะพัฒนาคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ได้นั้น ทุกคนย่อมต้องมีการศึกษา เพื่อพัฒนาตนเอง และสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ภายใต้อุปสรรค ความรู้ที่ตนได้เรียนมา และสามารถแยกแยะได้ว่า ควรทำสิ่งใดสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ซึ่งความสำเร็จของการจัดการศึกษานั้น ย่อมต้องมีผู้บริหาร และการกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารนั้น คือ “การตัดสินใจ” ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจตลอดเวลา การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่วัตถุประสงค์ ดังนั้น ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารองค์การนั้น ๆ ดังนั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ย่อมมีเรื่องต่าง ๆ มาให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่ หรือ เรื่องเล็ก ย่อมอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งนั้น ดังนั้น การตัดสินใจที่ถูกต้องย่อมเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากการตัดสินใจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรแล้ว ยังมีเรื่องที่สำคัญอีกอย่างคือ ประสิทธิภาพขององค์การที่ผู้บริหารได้รับผิดชอบอยู่ ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน หรือ โรงเรียนที่ผู้บริหารได้รับผิดชอบ เพราะว่าการตัดสินใจในแต่ละครั้งนั้น ย่อมส่งผลต่อความก้าวหน้าของบริษัท หรือความก้าวหน้าของโรงเรียนด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของผู้บริหารองค์การนั้น ไม่อาจกำหนดให้แน่ชัดลงไปว่า พฤติกรรมแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมว่า เมื่อใดควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร และ ควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้มากน้อยเพียงใด⁴ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้อง

² สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา , ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2547), 9.

³ มิเกล กาโรซาบาล, ภารกิจแห่งการเสริมสร้างความรักและการรับใช้, แปลโดย สุมิตรา พงศธร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อัสสัมชัญ, 2545), 5.

⁴ Edwin M.Bridge, “A Model of Shared Decision Making in the School Principalship”, Education Administration Quarterly 3 (1969) : 46 – 47.

มีวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ เพื่อว่าการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละครั้งนั้น ต้องถูกต้องและเหมาะสมที่สุด จึงเกิดผลดีที่สุดต่อองค์การที่ตนรับผิดชอบ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยมีบทบาทในการรับใช้สังคมมาเป็นเวลาเกือบ 200 ปี เพื่อที่จะมุ่งมั่นในการศึกษาอบรม พัฒนาเยาวชนไทยให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความพร้อมที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม และ จริยธรรม ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานของรัฐธรรมนูญ มาตราที่ 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการศึกษาดังต่อไปนี้ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เราจะเห็นได้ว่า การพัฒนาการศึกษา ต้องพัฒนาอย่างมีคุณภาพ และมีระบบ มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อเยาวชนของชาติ

ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนนั้น กลไกที่สำคัญที่สุดในการบริหาร คือ ผู้บริหาร โรงเรียน และ กระบวนการในการบริหาร โรงเรียนประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ การตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำและผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมอันสำคัญยิ่ง ที่ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับจะต้องกระทำอยู่เสมอ การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน⁵ ดังนั้น กระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นถือเป็นความสำคัญยิ่ง ที่จะพ้องการไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ความสำคัญของการตัดสินใจนั้น ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel) เสนอว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ

⁵ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล ,2550) ,23 – 24.

⁶ วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด , 2551), 276.

กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากมิได้ยังมีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจนั้นก็อาจจะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติ จึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ⁷ เพราะฉะนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก เพื่อก่อให้เกิดการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างมากยิ่งขึ้น และ โรงเรียนนับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลทางการศึกษา เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จัดการศึกษาโดยตรงแก่ผู้เรียน และเมื่อมีความสำคัญเช่นนี้แล้ว องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ และการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งสิ้น แนวความคิดของ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้เสนอแนวความคิดว่า การบริหารคือการตัดสินใจ โดยอธิบายเหตุผลประกอบไว้ 3 ประการ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กรเป็นไปโดยอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจเป็นพื้นฐานของการพิจารณา 2) ฐานะตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์กรมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุมตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร 3) ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนการตัดสินใจที่เขาจัดทำด้วยตนเอง⁸ ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเอาใจใส่และต้องมีการพิจารณาในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

⁷ Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw — Hill International Editions, 1991), 300.

⁸ Daniel E. Griffiths , Administrative Theory (New York : Appleton – Century & Crofts, 1959), 89.

ปัญหาของการวิจัย

ในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นประเด็นสำคัญ เพราะว่า โรงเรียนจะก้าวหน้าไม่ได้เลย หากขาดการตัดสินใจของผู้บริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารนั่นเอง ในบางครั้งก็เกิดปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารกับครูที่ร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดความไม่เข้าใจที่ตรงกัน ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อโรงเรียน ต่อนักเรียน ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นผลกระทบในทุก ๆ ด้าน

ในการสัมภาษณ์ครูในโรงเรียนคาทอลิก ทำให้ทราบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นในบางครั้งก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับครู เพราะว่าพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งบางครั้งเรื่องบางเรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้เลย แต่บางเรื่องก็ต้องอาศัยหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร่วมในการตัดสินใจ หรือในบางครั้งก็ต้องอธิบาย และ ชี้แจงให้ครูทุกท่านได้ทราบ เพื่อว่าจะได้มีการกำหนดทิศทางการทำงานในโรงเรียนให้ไปแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ปัญหาเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเอง หรือครูควรต้องมีการรับรู้ และทราบถึงความจำเป็นในการตัดสินใจของผู้บริหาร ว่าเป็นการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้นำปัญหาของการวิจัยมาจากรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2552 ของโรงเรียนมาเพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา ของโรงเรียนที่มีการประเมิน โดยดูจากรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี ซึ่งมีผลกระทบกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการประเมินในด้านมาตรฐาน ด้านผู้เรียน

1. ให้ผู้เรียนระดับปฐมวัยได้เล่นเกมการศึกษาในกิจกรรมประจำวันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อฝึกให้ผู้เรียนมีทักษะในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับวัย
2. ให้จัดกิจกรรม / โครงการเพื่อฝึกให้ผู้เรียนในระดับประถมและมัธยมศึกษา มีทักษะและความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และวิสัยทัศน์ และให้ผู้เรียนจัดทำโครงงานทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านทักษะขบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ เน้นให้ผู้เรียนได้แสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเอง มีทักษะในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกขั้นตอน เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้เรียน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มสาระ

การเรียนรู้ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยการสอนเสริมโดยใช้แบบฝึกเสริมทักษะ การใช้วิธีที่หลากหลายในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน⁹

3. พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาที่ผู้เรียนได้ผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลางลงมา
4. พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คณิต/อังกฤษ/วิทยาศาสตร์/ภาษาไทย
5. ส่งเสริมการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ / เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. มีโครงการ / ชมรม ที่สนับสนุนกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เช่น ทำขนม ดนตรี ศิลปะ กีฬา ฯลฯ
7. จัดระบบซ่อมเสริมผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาต่างประเทศ¹⁰

ข้อเสนอแนะจากการประเมินในด้านมาตรฐาน ด้านผู้บริหาร

1. โรงเรียนควรวางแผนในการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจร มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารมีการจัดทำแผนงาน โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง
2. โรงเรียนควรปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับระดับท้องถิ่น ครอบคลุมความต้องการของผู้เรียนและชุมชน มีการนำสาระการเรียนรู้มาบูรณาการให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางจัดระบบและขั้นตอนในการนำสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นไปใช้
3. วางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน
4. พัฒนาแผนงาน / โครงการที่ฝึกความรู้ ความสามารถของครู / ผู้เรียน
5. ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เทคนิคการสอน / การใช้สื่อ
6. ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนให้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่า ประเด็นต่าง ๆ ในข้างต้น คือประเด็นที่มีการประเมินให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง ปรับเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ ก็อยู่ที่การตัดสินใจของผู้บริหารนั่นเอง ดังนั้นวิธีการ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะว่า หากผู้บริหารทราบและเห็นถึงปัญหาแล้ว ก็จะได้รู้ได้ทันทีว่า หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างแน่นอน

⁹ ฝ่ายวิชาการ, รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียน อรรณาลัย ประจำปีการศึกษา 2552, 2552, 18 - 19.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 2552, 36 - 37.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
2. เพื่อทราบประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้รองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตามแนวคิดของ แดเนียล แกดซ์ และ โรเบิร์ต แอล คาห์น (Katz and Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นระบบๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหรือส่วนสำคัญ คือ ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่ง องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ และจะทำงาน ร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะเดียวกันธรรมชาติ ของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจาก สภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม¹¹ เช่นเดียวกัน โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด อันมีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานต่าง ๆ จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) โดยองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ มีความสัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตัวป้อนในระบบการศึกษาของ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งจะดำเนินการผ่านกระบวนการที่หลากหลายตามภารกิจหลักของโรงเรียน คาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้แก่ การบริหาร คุณภาพชีวิตการทำงานของครู การ จัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู การนิเทศ ฯลฯ เพื่อให้ผลผลิตแก่ โรงเรียน คือ ความสามารถในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียน นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ฯลฯ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้ ทอมป์สัน (Thompson) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะต้องประกอบด้วยความเชื่อในเรื่องของสาเหตุ และ ผลลัพธ์กับความพึงพอใจหรือความไม่พอใจ ที่มีต่อทางเลือกใด ๆ ที่เห็นว่าบังเกิดผลตามต้องการ¹² ในขณะที่ วรูมและยัตตัน (Vroom and Yetton) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจแก้ปัญหา 5 รูปแบบคือ 1) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว 2) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ให้

¹¹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

¹² James D. Thompson , Organization in Action (New York : MCGrawhillbook Company , 1967), 134.

ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนและผู้บริหารตัดสินใจ

4) ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม และให้ผู้บริหารตัดสินใจ

5) ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่¹³ เช่นเดียวกับ จิแอมแมททีโอส์ และ จิแอมแมททีโอส์ (Giammatteos and Giammatteos) ได้เสนอองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านบุคคล ด้านองค์กรและ ด้านสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ¹⁴ อีกทั้ง สเวนสัน(Guy E. Swanson)ได้พัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจโดย ให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจแบ่งได้ 3 รูปแบบคือ 1) การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย (democratic centralist) 2) การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา(parliamentarian) และ 3) การตัดสินใจแบบอาศัย เสียงเอกฉันท์(participant-determining)¹⁵ แทนเนนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ที่ได้จำแนกความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอรับการ ตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ 4) ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง¹⁶

สำหรับ แนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้ เอ็ดมอนด์ (Edmonds) ได้เสนอแนวคิดที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนประสิทธิภาพด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร 2) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะพื้นฐาน 3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาดเรียบร้อย และ ปลอดภัย 4) ความคาดหวังของครูที่มีต่อนัก

¹³ Victor Vroom Harold and Philip W. Yetton , Leadership and Decision Making (Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1973), 54.

¹⁴ Michale Giammatteos and Dolores Giammatteos, Forces on Leadership (Reston : NASS, 1981), 1 – 2.

¹⁵ Guy E. Swanson , The Effectiveness of Decision Making Group , Adult leadership, No.8 (1959), 48 – 52.

¹⁶ Tannenbaum and Werren H. Schmidt, “ How To Choose a Leadership Pattern,” A Harvard Business Review (March – April 1958) : 6.

เรียนในระดับสูง 5) การเฝ้าติดตามประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง¹⁷ ในขณะที่แซมมอนด์ส, ฮิลแมน และ มอร์ติเมอร์ (Sammonds , Hillman and Mortimore) ได้ศึกษาวิจัย และพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งพบว่ามี 11 ปัจจัย คือ 1) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย 1.1) มีความมั่นคงและชัดเจนของวัตถุประสงค์ขององค์กร และบริหารเชิงรุก สร้างทีมงานบริหารของโรงเรียน 1.2) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจและการใช้นโยบายต่าง ๆ 1.3) สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 2.1) การมีเอกภาพของเป้าหมายในโรงเรียน 2.2) มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของนักเรียน 2.3) มีความเคารพในสถาบัน 3) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3.1) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ ระเบียบ 3.2) มีสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจต่อการเรียนการสอน 4) การเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 4.1) การใช้เวลาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหาร 4.2) เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ 5) มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ประกอบด้วย 5.1) ความมีประสิทธิภาพของแผนการสอนในการเตรียมการสอน 5.2) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนของแผนการสอน 5.3) มีบทเรียนที่เหมาะสมกับนักเรียน 5.4) ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย 6) มีความคาดหวังต่อนักเรียนในระดับสูง ประกอบด้วย 6.1) ครูและนักเรียนมีความคาดหวังในระดับสูงร่วมกันทั่วทั้งโรงเรียน 6.2) มีการสื่อสารและเสริมแรงเพื่อให้ความคาดหวังสู่ความเป็นจริง 6.3) มีการคิดการปฏิบัติที่ทำให้ไปสู่ความคาดหวัง 7) มีการเสริมแรง ประกอบด้วย 7.1) การให้เป็นธรรมเนียมในการให้รางวัลและการลงโทษ 7.2) ชี้แจงและให้ทราบผลการพัฒนาหรือการปรับปรุง 8) มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน ประกอบด้วย 8.1) มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียน 8.2) มีการประเมินศักยภาพของโรงเรียน 9) นักเรียนมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 9.1) การสร้างความศรัทธาของครูให้มีแก่นักเรียน 9.2) มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้นักเรียน 9.3) การควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน 10) มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง คือ การให้ความร่วมมือที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 11) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่การพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนให้มีการเรียนรู้ และ

¹⁷ R.R. Edmonds, “ Effective Schools for the Urban Poor ”, Education Leadership (1979)

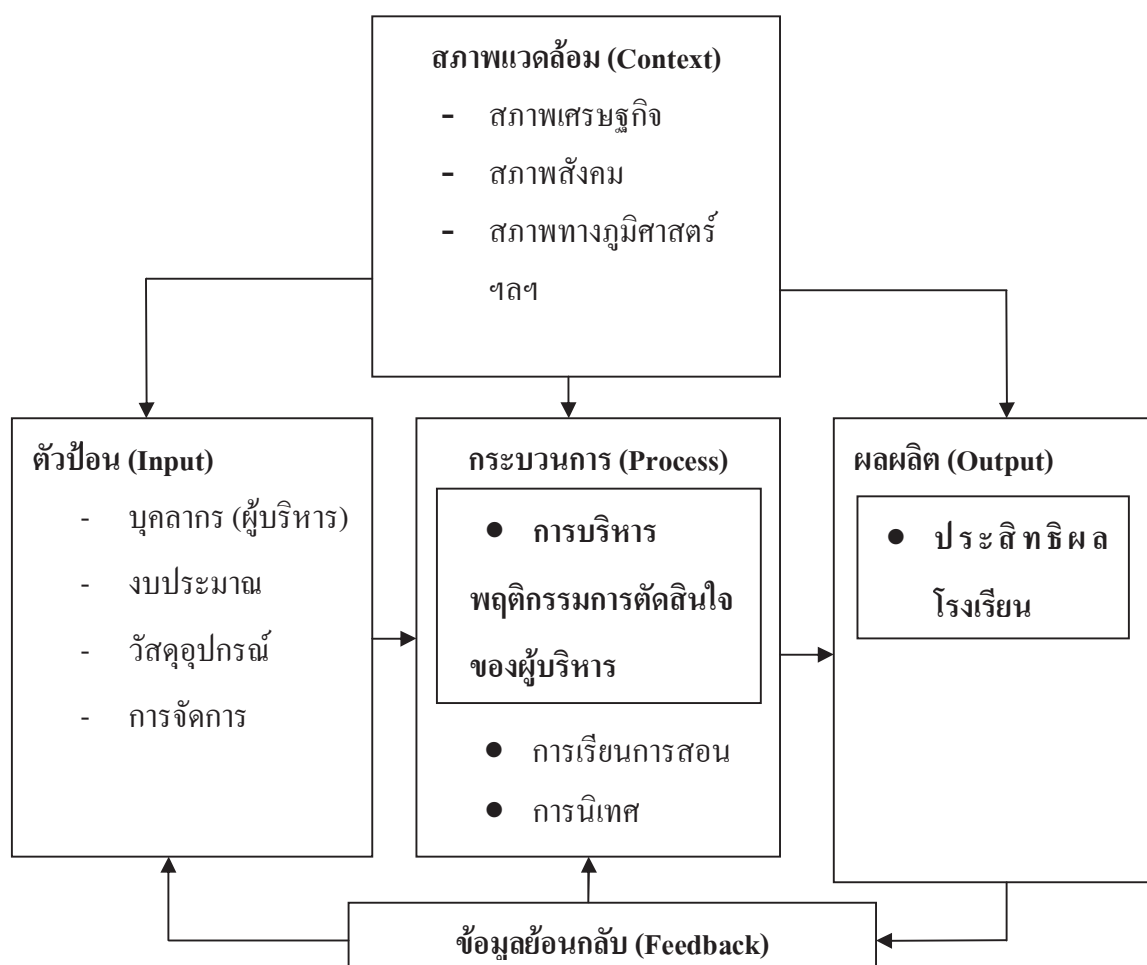
รับผิดชอบโรงเรียนได้เอง เพื่อสร้างทีมงานในการพัฒนาโรงเรียน¹⁸ เช่นเดียวกับ กลิกแมน กอร์ดอน และ โรส กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross - Gordon) ได้สรุปคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หรือ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริการงานที่ปรับปรุงแล้วว่ามี 12 ประการ 1) ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นที่การเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 12) ใช้วิธีการหลายหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน¹⁹ อีกทั้ง มอทท์ (Mott) ได้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนในด้าน 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนในทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน²⁰ และ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้วัดประสิทธิผลในด้าน 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม²¹

¹⁸ P. Sammonds, J. Hillman and P. Mortimore, “ Key charecteristics of effective schools a review of school effectiveness research ”, A report by the institute of education for the office for standards in education 1995 , 8.

¹⁹ Carl D. Glickman, Gordon P. Stephen and Ross – Gordon M. jovita, Supervision and instructional Leadership a development approach (USA : Allyn and bacon , fifth edition, 2001) : 301.

²⁰ P.W. Mott, อ้างถึงใน Wayne K. Hoy and Cecil G Miskel, Educational Administrations : Theory Research and Practice ,4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Company 1991) : 398.

²¹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational administration : Theory, research and practice (New York : MaGraw – Hill, 1991), 383.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed.
(New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. หลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 16.

: Tannenbaum and Werren H. Schmidt, “ How To Choose a Leadership Pattern,”
A Harvard Business Review (March – April 1958) : 6.

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational administration : Theory, research and practice (New York : MaGraw – Hill, 1991), 383.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้ คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของแทนเนนบอม และ ชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ที่ได้จำแนกความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ส่วนตัวแปรที่เกี่ยวกับ ประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหาร (X_{tot})	ประสิทธิผลโรงเรียน (Y_{tot})
1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ (X_1) 2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน (X_2) 3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (X_3) 4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า (X_4) 5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ (X_5) 6. ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต (X_6) 7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง (X_7)	1. การปรับตัว (Y_1) 2. การบรรลุเป้าหมาย (Y_2) 3. การบูรณาการ (Y_3) 4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Y_4)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose A Leadership Pattern,” Harvard Business Review (March – April 1958) : 90 - 91.

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational administration : Theory, research and practice, 5th ed. (New York : MaGraw – Hill, 1991), 383.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง การบวนการเลือกสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อาศัย ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งมีวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถพิจารณา วิเคราะห์ หาทางเลือกที่ดีที่สุด กับองค์การ หรือโรงเรียน เพื่อที่จะสามารถพัฒนาองค์การหรือโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง

ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพสู่สังคม ให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดี และมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เข้ามาในชีวิต และมีทัศนคติในทางบวกและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ เพื่อที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วย ซึ่งประกอบด้วย 1) การปรับตัว 2) การบรรลุปเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้จัดการโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายบริหารทั่วไป ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักเรียน สังกัดองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน อย่างน้อย 3 ปี

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ หมายถึง โรงเรียนคาทอลิกแห่งอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมุขนายกมิสซังโรมันคาทอลิกแห่งประเทศไทย เป็นผู้รับใบอนุญาต และมอบอำนาจให้บาทหลวงของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นผู้แทนผู้รับใบอนุญาต และดำเนินการบริหารโดยบาทหลวงและนักบวชคาทอลิก โดยมีผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการศึกษา เป็นผู้ดูแลกำกับนโยบายทางการศึกษามีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 36 แห่ง และแบ่งเป็น 6 เขตการศึกษา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 10 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกรุงเทพฯ จังหวัดนครปฐม จังหวัดอยุธยา จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครนายก จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี และ จังหวัดสมุทรสาคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี โดยการค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร เว็บไซต์ คู่มือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย อันมีสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร และประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจ

ในการดำเนินชีวิตของเราทุกคนนั้น มักจะต้องมีสิ่งที่เราต้องตัดสินใจเลือกอยู่เป็นประจำ เราจะต้องเลือกสิ่งที่ดีที่สุด และเป็นประโยชน์ต่อตัวเราที่สุด หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของเรามากที่สุด เพื่อพัฒนาทั้งองค์กร และ พัฒนาตัวเราให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะฉะนั้น เราจะหลีกเลี่ยงสิ่งต่างที่เข้ามาในชีวิตไม่ได้ เพราะฉะนั้น การที่จะผ่านสิ่งต่าง ๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการตัดสินใจของเรา และการตัดสินใจที่ดี ต้องมีวิธีการและขั้นตอน วิธีการ ที่ควรจะต้องเป็น เพื่อว่า เมื่อเราตัดสินใจอะไรไปแล้วนั้น จะต้องควบคู่กับความรับผิดชอบของเราด้วย

ความหมายของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจต้องมีเหตุผลและการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบาย ไซมอน ได้กล่าวถึงกระบวนการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ และขั้นสุดท้าย คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ และได้ให้ความคิดเห็นต่อไปว่า “การตัดสินใจเป็นสิ่งที่เดียวกันกับการบริหาร”¹

¹ Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York: Harper and Row, 1960), 1.

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น²

กอร์ และไดสัน (Gore and Dyson) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่แล้วหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้³

ดริคเกอร์ (Drucker) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด⁴

ชัล (Shull) กล่าวว่า การตัดสินใจเกิดจากการใช้ดุลพินิจซึ่งมาจากข้อเท็จจริงและค่านิยมของแต่ละคนที่จะเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการของคนได้⁵

เดล มานน์ (Dale Mann) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้⁶

ทรีวาทา และนิวพอร์ท (Trewatha and New Port) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาคือความต้องการแก้ไข⁷

จูนีเปอร์ (Juniper) ได้ให้นิยามว่า การตัดสินใจ คือ การสิ้นสุดของการเลือกสรรทางเลือกต่างๆ⁸

² Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938), 185.

³ Willam J. Gore and J. W. Dyson, eds., The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior (New York : The Free Press of Glencoe, Collier of McMillian Ltd., 1964), 77.

⁴ Peter F. Drucker, The Effective Executive (London : Pan Book, 1970), 146.

⁵ Fremont Shull and others, Organizational Decision Making (New York : McGraw - Hill, 1970), 31.

⁶ Dale Mann, Policy Decision – Making in Education : An Introduction to Calculation and Control (New York : Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

⁷ Robert L. Trewatha and M. Gene New Port, Management, 3rd ed. (Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 50.

⁸ Dean F. Juniper, Decision Making for Schools Colleges (New York : Pergamum Press, 1976), 7.

ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel) ให้ความหมายของ การตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากมิได้ยังมีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจนั้นก็อาจจะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติ จึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ⁹

เบอร์ตัน (Burton) และธากอร์ (Thakur) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่รวมเอาการวิเคราะห์ และการนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์ เพื่อการกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในหนึ่งทางเลือกและกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ¹⁰ และ

คาร์เรล (Carrel)เจนนิงส์ (Jennings) และเฮฟริน (Heavrin) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือก จากหลายๆ ทางเลือก¹¹

ตามความหมายต่าง ๆ ที่นำเสนอมาข้างต้นนี้ การตัดสินใจ หมายถึง การบวนการเลือกสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อาศัย ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งมีวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถพิจารณา วิเคราะห์ หาทางเลือกที่ดีที่สุด กับองค์การ หรือสถานศึกษา เพื่อที่จะสามารถพัฒนาองค์การ หรือสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

การตัดสินใจกับการจัดการ

เป็นที่ทราบและยอมรับกันทั่วไปว่า ผู้จัดการ (Manager) เป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของตนให้ดำเนินเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้จัดการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและต้องทำงานอย่างหลากหลาย เช่น การเข้าประชุม การวางแผน การติดต่อกับลูกค้าและบุคคลสำคัญ การจัดงานเปิดตัวสินค้า แม้กระทั่งบางครั้งอาจจะต้องเป็นประธานในงานบวชหรืองานแต่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ใ้มีผู้

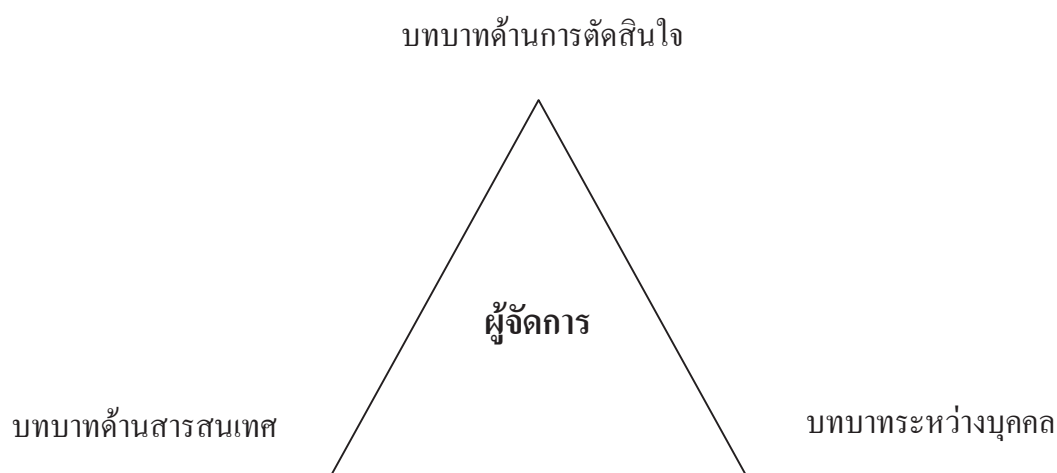
⁹Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw – Hill International Editions, 1991), 300.

¹⁰Gene Burton and Manab Thakur, Management Today : Principles and Practice (NewDelhi : Tata McGraw – Hill, 1995), 94.

¹¹Michael R. Carrel, Daniel F. Jennings and Christina Heavrin, Fundamentals of Organizational Behavior (Saddle River, New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1997), 124.

พยายามจัดหน้าทำงานของผู้จัดการให้เป็นระบบ เนื่องจากมีความเชื่อว่าการจัดการมีความเป็นสากล (Universal) สามารถประยุกต์กับทุกองค์การและทุกระดับ ดังที่ Henri Fayol นักบริหารและวิศวกรชาวฝรั่งเศสได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของการจัดการ 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การประสานงาน (Coordination), การตัดสินใจ (Deciding) และการควบคุม (Controlling) หรือที่เรียกรวมกันว่า POCDC ขณะที่ Henri Mintzberg (1971) นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงในฝั่งอเมริกาเหนือ ได้กล่าวถึงบทบาททางการจัดการ (Managerial Roles) ว่าหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้จัดการสมควรต้องปฏิบัติในฐานะผู้จัดการ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในฝ่ายแผนก หน่วยงาน หรือระดับใดในองค์การ โดยการแสดงบทบาทจะต้องสอดคล้องตามบรรทัดฐาน (Norms) และความคาดหวัง (Expectation) ของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเราสามารถแบ่งบทบาททางการจัดการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ การเป็นตัวแทนขององค์การ (Figure Head), ผู้นำ (Leader) และผู้ประสานงาน (Liaison)
2. บทบาทด้านสารสนเทศ (Information Roles) ได้แก่ ผู้ติดตามข้อมูล (Monitor), ผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator) และ โฆษกขององค์การ (Spoke Person)
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur), นักแก้ปัญหา (Disturbance), ผู้จัดการสรรทรัพยากร (Resource Allocator) และนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)



แผนภูมิที่ 3 บทบาททางการจัดการ

ที่มา : ญัณฐพันธ์ เจริญนันท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 140.

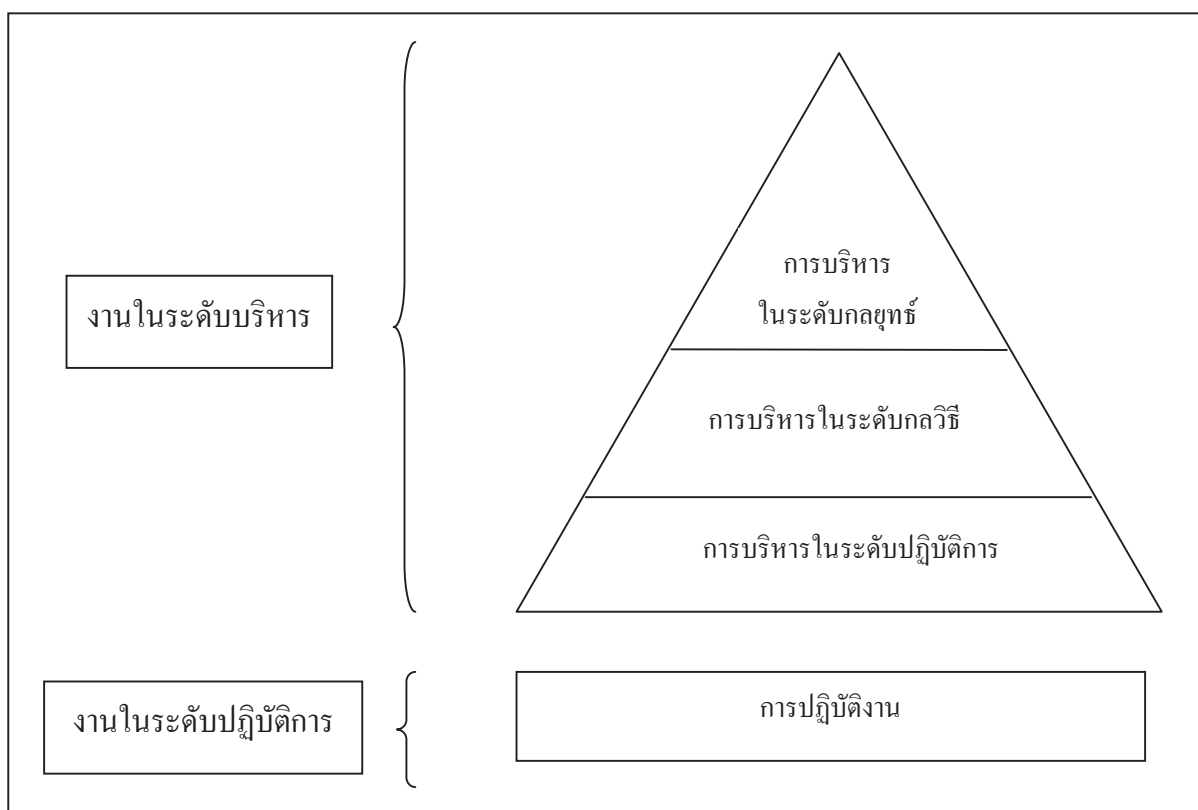
เราสามารถกล่าวได้ว่า การตัดสินใจเป็นทั้งหน้าที่ และบทบาทหลักที่สำคัญของผู้จัดการในทุกองค์กร หรืออาจจะกล่าวว่า ผู้จัดการถูกว่าจ้างและแต่งตั้งให้ทำการตัดสินใจแทนองค์การ ที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานและการแข่งขัน นับว่ามีส่วนสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ไขปัญหของผู้จัดการ ถ้าผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ ในทางตรงข้าม ถ้าผู้จัดการตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ก็จะทำให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคแก่องค์การ ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างจากหลายธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาตลอด แต่เมื่อผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดเพียงครั้งเดียว กลับส่งผลกระทบต่อการค้าอยู่ปะลอกันขององค์การ ซึ่งตรงกับคำพูดที่ว่า “เดินหมากผิดก้าวเดียว แพ้ทั้งกระดาน”¹²

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

การดำเนินงานใด ๆ ภายในองค์กร ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับบริหาร ในที่นี้จะกล่าวถึงงานในระดับของการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการองค์การ การอำนวยการการประสานงาน และการควบคุมงาน จะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหารด้วย เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ของบริษัท ผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์การ ผู้บริหารในระดับกลวิธีจะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้น ดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ให้เหมาะสมเพื่อควบคุมให้งานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารในระดับกลยุทธ์จะมีหน้าที่กำหนดแผนและนโยบายระยะยาวขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์การในอนาคต¹³ ดังในแผนภูมิที่ 4

¹² ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 139 – 140.

¹³ วรรณญา ดันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), 5.



แผนภูมิที่ 4 ระดับของการบริหารในองค์การ

ที่มา : วรรุญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 5.

วรรุญา ตันบุรินทร์ทิพย์ ได้กล่าวถึง ผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์การ ไว้ดังนี้

1. **หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ** ผู้บริหารขององค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี หรือระดับกลยุทธ์ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหาร ในเรื่องการวางแผน (planning) การจัดองค์การ(organizing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน(coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหาร จึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน

2. **ระดับของการตัดสินใจ** ผู้บริหารขององค์การในระดับต่างๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญๆ แต่จะแตกต่างกันก็เพียงในเรื่องของลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหารจึงทำให้ลักษณะของ

การตัดสินใจในระดับต่างๆ ของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลในระยะยาวต่อองค์การส่วนใหญ่ทั้งองค์การ การตัดสินใจระดับกลวิธีเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันภายในองค์การ

3. **คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ** การตัดสินใจในระดับต่าง ๆ มีประเด็นปัญหาให้ตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลายซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน

ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์การจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขัน และเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ต้องทำการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์การโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง¹⁴

ระดับของการตัดสินใจในองค์การ

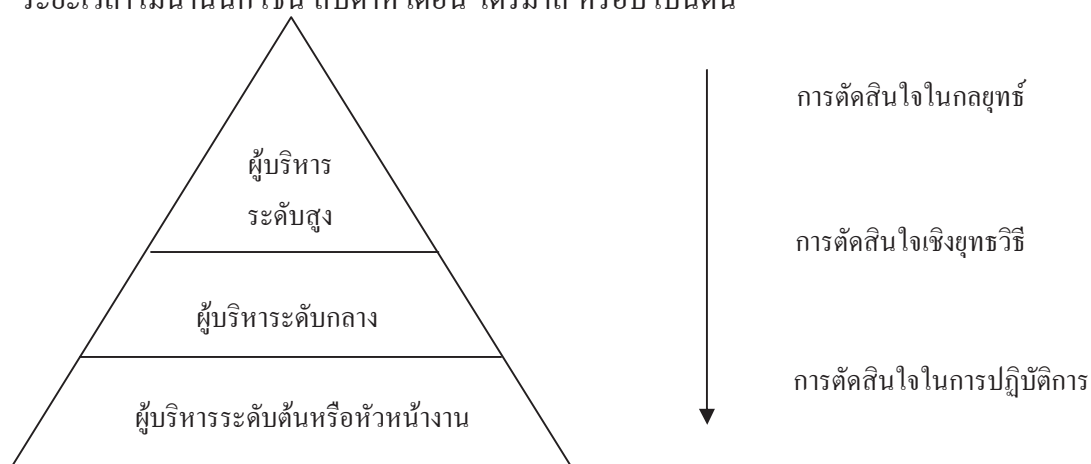
การตัดสินใจของผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งเราจะศึกษาโดยอาศัยแบบจำลองโครงสร้างองค์การรูปสามเหลี่ยม “พีระมิด” (Pyramid) ที่แบ่งหน้าที่และลำดับชั้น (Hierarchy) ในงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งระดับทางการจัดการ (Level of Management) ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive), ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) และผู้จัดการระดับต้น หรือระดับปฏิบัติงาน (First – line หรือ Operational Manager) ซึ่งเราสามารถจำแนกระดับของการตัดสินใจ (Levels of Decision Making) ภายในองค์การ โดยอาศัยรูปแบบการแบ่งลำดับชั้นการจัดการในองค์การออกเป็น 3 ระดับ ต่อไปนี้

¹⁴ วรรณญา ดันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), 6.

1. **การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision Making)** เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับอนาคตหรือสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ กางวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายขององค์กร เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจโดยพิจารณาจากภาพรวมของทั้งองค์กร สภาพแวดล้อม ประกอบกับเป้าหมายและผลกระทบระยะยาวที่มีต่อธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

2. **การตัดสินใจระดับยุทธวิธี (Tactical Decision Making)** เป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลาง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการจัดการให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปตามกลยุทธ์และนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแผนงานระยะกลาง เช่น การตัดสินใจกำหนดยุทธวิธีทางการตลาด การเงิน และการดำเนินงาน เป็นต้น การตัดสินใจระดับยุทธวิธีจะให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาข้อมูลแวดล้อมในตลาดและอุตสาหกรรม

3. **การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (Operational Decision Making)** จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต้น หรือระดับปฏิบัติการ ที่จะต้องทำการตัดสินใจในปัญหาเฉพาะด้านที่มีขั้นตอนการดำเนินงานซ้ำ ๆ และได้รับการกำหนดอย่างเป็นมาตรฐาน โดยหัวหน้างานพยายามควบคุมให้งานดำเนินไปตามแผนที่กำหนด เช่น การมอบหมายงานให้พนักงาน การควบคุมตารางการผลิต การเบิกจ่ายวัสดุ หรือการตัดสินใจขายสินค้า เป็นต้น ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางที่ผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้กำหนด ปกติการตัดสินใจระดับปฏิบัติการมักจะครอบคลุมขอบเขตเฉพาะเรื่อง และมีระยะเวลาไม่นานนัก เช่น สัปดาห์ เดือน ไตรมาส หรือปี เป็นต้น



แผนภูมิที่ 5 ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร

ที่มา : ญักฐพันธ์ เจริญนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 141.

เราจะเห็นว่า การตัดสินใจของผู้จัดการในแต่ละระดับจะมีขอบเขตและความลึกซึ้งที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องการข้อมูลและทักษะที่ลึกซึ้งต่างกัน อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในทุกระดับต่างมีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ประการสำคัญผู้จัดการต่างต้องทำการตัดสินใจอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นทั้งแบบฝึกหัดและบททดสอบความพร้อมของเขาในการก้าวไปสู่ระดับของการบริหาร การตัดสินใจที่ลึกซึ้ง และมีความสำคัญต่อองค์การมากขึ้น¹⁵

แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารองค์การไว้มากมายพอสรุปได้ดังนี้

ลิทฟิลด์ (Litchfield) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ นับแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนแก้ไขปัญหา และการประเมินผลที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์นั้นคือ เมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหานั้นแล้วมักจะมีปัญหาอย่างอื่นติดตามมา ปัญหาที่ติดตามานี้อาจเกิดขึ้นช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาคือเป็นกระบวนการเช่นกัน¹⁶

บลอร์และสกอต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหานั้นจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาล้างต่อไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาล้างแรกมีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมามากแล้วแต่ประสบการณ์ หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาล้างแรกนั้นนับว่าได้มีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาล้างใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาล้างใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาล้างเดิม¹⁷

เทเลอร์ (Tayler) กล่าวว่า การแก้ปัญหาล้าง การตัดสินใจ และ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาซึ่งแตกต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิม

¹⁵ ญัตติพันธ์ เจริญนนท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 140 - 142.

¹⁶ Edward H. Litchfield, "Notes on General Theory of Administration," Administrative Science Quarterly 1, 3 (1956) : 3-39.

¹⁷ Blau and Scott, cited in Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision, 250-251.

ที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ออกมา การตัดสินใจเป็นทางเลือกที่จะปฏิบัติและการแก้ปัญหาเป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ¹⁸

ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจ (Rationality in Decision-Making) ไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้วนั้นการตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มีเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจมักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ตลอดจนข้อจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้นิสัยและค่านิยมในตัวผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเอนเอียงไปทางใดก็ได้¹⁹ เราจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์แบบ มักจะไม่มีค่อยได้เกิดขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อม ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ มักมีข้อจำกัดอยู่เสมอ

รูปแบบการตัดสินใจ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจอยู่มากพอสมควร สรุปได้ดังนี้

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. **ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา** ขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

2. **วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา** เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้ว ต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหาร ต่อองค์การอย่างไร จะต้องทำอย่างไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องหาวิถีทางที่จะแก้ปัญหานั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิถีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองทุกๆ เรื่อง อาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้

¹⁸ D.W.Taylor, Decision Making and Problem Solving, in Handbook of Organization ed. J.G. March, (Chicago: Rand McNally, 1965), 48 – 86.

¹⁹ Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision, 241.

3. **สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ** ผู้บริหารจะต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด เป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร แรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์กร

4. **การรวบรวมข้อมูล** ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูล และดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัยเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องมากขึ้น

5. **การเลือกข้อมูลที่ต้องการ** ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร แบ่งขั้นตอนเป็น 3 ขั้นตอน คือ รวบรวมข้อมูลหลายๆ อย่างที่ต้องใช้ในการตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อ และเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จดีที่สุด

6. **นำผลสรุปทำให้เกิดประสิทธิภาพ** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เป็นการนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในขั้นนี้ประกอบด้วย การดำเนินงานดังนี้ การวางแผนโครงการ การควบคุมกิจกรรมในโครงการ และการประเมินผล²⁰

สโตนเนอร์ (Stoner) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยึดตามแนวของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ว่า การตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล (rational decision – making) จะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (1) วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา (2) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง (3) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา (4) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ (3) เพื่อเลือกทางที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้ (5) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด (6) วิเคราะห์ผลที่ได้จากการตัดสินใจ (7) ตัดสินใจ²¹

ลิทฟิลด์ (Litchfield) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนการแก้ไขปัญหาและการประเมินผล และที่ว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ ก็คือ เมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหาลักษณะหนึ่งแล้ว

²⁰ Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton – Century & Crofts, 1959), 113

²¹ James A.F. Stoner, Management (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978), 177 – 182.

ก็มักที่จะมีปัญหาอื่นติดตามมาอีก ปัญหาที่ตามมานี้อาจจะเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นเดียวกัน²²

ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจ มักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ นอกจากนั้นนิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเกิดความลำเอียงไปทางหนึ่งทางใดได้²³

พฤติกรรมการตัดสินใจของ แทนนอบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt)

แทนนอบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเองแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์²⁴

จากทัศนะของแทนนอบอมและชมิทท์ดังกล่าว เมื่อมาพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้บริหารนั้นเหมือนกับที่ไซมอนกล่าวไว้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจนอคติส่วนตัว และความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งออกมา หากผู้บริหารมีความรู้ มีทักษะ หรือได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจก็ย่อมที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารอื่นๆ

ในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็มีความสำคัญต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่มาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลิกภาพ หรือความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารก็มักจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าหากเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมและความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนแรงขับเคลื่อนที่มาจากสถานการณ์ทั่วไปนั้นว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจ

²² Edward H. Litchfield, "Notes on General Theory of Administration," Administrative Science Quarterly, 3 – 29.

²³ Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 241.

²⁴ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," Harvard Business Review (March – April 1958) : 6.

ของผู้บริหารอยู่ไม่น้อยเช่นเดียวกัน สถานการณ์เหล่านี้ก็ได้แก่ลักษณะและขนาดขององค์การ ตลอดจนขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านขนาดขององค์การก็มีความสำคัญไม่น้อย องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมาก ก็ย่อมที่จะมีอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขณะเดียวกันประสิทธิภาพของกลุ่มก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เพราะหากผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี ผู้บริหารก็พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้เข้ามาตัดสินใจร่วมกัน และปัญหาในข้อจำกัดของเวลาที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะปัญหาบางอย่างต้องการการแก้ไขอย่างรีบด่วน ซึ่งผู้บริหารก็จำเป็นต้องตัดสินใจโดยทันที หากรอช้าอาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ จึงไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

ในการตัดสินใจที่มีเหตุผลอย่างสมบูรณ์นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่มีขั้นตอนและเป็นระบบ เพราะในการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงและทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้นั้น ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงพิจารณาหาทางเลือกที่เห็นว่าดีและเหมาะสมที่สุด

ในส่วนของการตัดสินใจที่เป็นระบบนั้น เทนเนนบอม (Tannenbaum) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า หมายถึงการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ (system approach) โดยมีขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ

1. **ขั้นการรับรู้และกำหนดปัญหา** (recognition and defining the problem) การรับรู้ปัญหานี้เป็นขั้นที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร หากผู้บริหารมองข้ามปัญหาและไม่พยายามแก้ปัญหา การตัดสินใจก็จะไม่เกิดขึ้น การรับรู้และการกำหนดปัญหาไม่เพียง แต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าด้วยว่าน่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง

2. **ขั้นการระบุปัญหา** (identifying the problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหาอะไรบ้างแล้ว ก็ยังต้องระบุลงไปให้ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นนั้นอยู่ตรงไหนประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหอะไรก่อน ปัญหอะไรหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การในแต่ละสถานการณนั้น อาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหาและการที่จะแก้ปัญหหลาย ๆ อย่างไปพร้อมๆ กันนั้น บางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลายๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ ก็จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่า ควรจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อนจึงจะเหมาะสม

3. **ขั้นการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา** (generalization of alternatives) เนื่องจากปัญหาต่างๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายทาง ดังนั้นการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจน และทำให้ได้ทางเลือกที่ดีและเหมาะสมมากขึ้น นอกจากนั้น การสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหามักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆ คนจากหลายๆ ฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ได้ทางเลือกมาก

4. **ขั้นการเลือกทางแก้ปัญหา** (selection of the alternatives) เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ปัญหา แต่ในทางบริหารบางครั้งก็ไม่อาจที่จะเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป เนื่องจากมีข้อจำกัดอื่นที่เป็นเงื่อนไขอยู่ เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องหาทางเลือกที่ให้ผลกลางๆ แต่ลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ลงได้มาก

5. **ขั้นการดำเนินการ และประเมินผล** (implementation and evaluation) เป็นขั้นที่ลงมือดำเนินการตามแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตามหากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่ดำเนินไปอย่างรัดกุมแล้ว การแก้ปัญหาก็ไม่อาจบรรลุผลตามเป้าหมายได้²⁵

เราจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจของแทนเนบอม (Tannenbaum) นั้น การแก้ปัญหาลักษณะต่าง ๆ ต้องมีขั้นตอน มีระบบระเบียบ โดยคำนึงถึงทุกองค์ประกอบ เพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ดี

จากพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะสามารถสะท้อนให้เห็นลักษณะบางอย่างขององค์การเป็นอย่างดี กล่าวคือ หน่วยงานใดที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มุ่งทำงานเป็นทีม หน่วยงานจะมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่เสริมพลังใจแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก และในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่รวบอำนาจการตัดสินใจไว้แต่เพียงผู้เดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเป็นบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยแก่การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

²⁵ Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making (Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 23 – 24.

กริฟฟิธ (Griffiths) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรหรือหน่วยงานใดๆ จะเป็นสัดส่วนผกผันกับปริมาณ (จำนวนครั้ง) ของการตัดสินใจของผู้บริหาร

ดังสมการ $E(t) = 1 / D(t)$

ในเมื่อ คือ $E =$ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร

$t =$ เวลาในช่วงใดช่วงหนึ่ง

$D =$ การตัดสินใจของผู้บริหาร

แนวความคิดดังกล่าวของ กริฟฟิธ นี้ ต้องการชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป หรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น²⁶

โดยได้อธิบายว่า หน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรมิใช่คอยแต่จะตัดสินใจตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มิใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ เพราะว่าการตัดสินใจนั้นมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าบุคลากรใดดำรงตำแหน่งใด มีบทบาทหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และในขณะที่กำลังตัดสินใจนั้น ผู้บริหารควรยึดหลักปฏิบัติดังนี้

1. ควรแยกแยะกระบวนการคัดเลือกราวต่าง ๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินอยู่ในช่วงหลักขั้นของการตัดสินใจนั้น จะทำได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคัดเลือกราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ

2. ผู้ตัดสินใจต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

3. หลอดกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควมทุ่มเทความสนใจอยู่ที่ตัวปัญหาเสมอ และไม่ควรวนใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป

4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในขั้นสุดท้ายนั้น ควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้รู้ในบรรยากาศของปัญหาที่ตนเผชิญอยู่และที่ต้องแก้ไข เพราะการทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนได้

5. พฤติกรรมการพยายามตัดสินใจ จะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่น ๆ ในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้วก็พร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

²⁶ Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton – Century Croffs, 1959) 94.

6. ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคงและไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายต่าง ๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่น ๆ ในสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว และพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นคงต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาและมีความกล้าที่จะเผชิญกับผลกระทบที่จะตามมาหลังจากได้ทำการตัดสินใจไปแล้ว การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลหลายประการ เช่น 1) งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ 2) เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย ย่อมทำให้การดำเนินงานลดน้อยลง การทำงานมีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น 3) มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะบุคลากรได้รับทราบและมีส่วนแสดงความคิดเห็น 4) เป็นการลดความขัดแย้งในองค์กร และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน 5) ง่ายต่อการบริหารงาน เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว ก็จะเป็นการส่งเสริมให้เขามีความรับผิดชอบสูง 6) เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลมากขึ้น²⁷

แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้เสนอทฤษฎีของความต่อเนื่องระหว่างขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้บริหารกับขนาดของความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 6 ในหน้า 33

เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิที่ 6 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุด ผู้บริหารรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบเผด็จการหรือแบบรวมอำนาจมากที่สุด โดยการที่ค่อยๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งขวามือสุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แม้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีลักษณะความต่อเนื่องดังได้กล่าวมาแล้ว แต่แทนเนนบอมและชมิทท์ก็ได้พยายามที่จะขยายให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่างๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะมีลักษณะดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกละอายใจต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารประเภทนี้

²⁷ โยธิน คันสนนุทธ, มนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, 2525), 100

จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำการดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

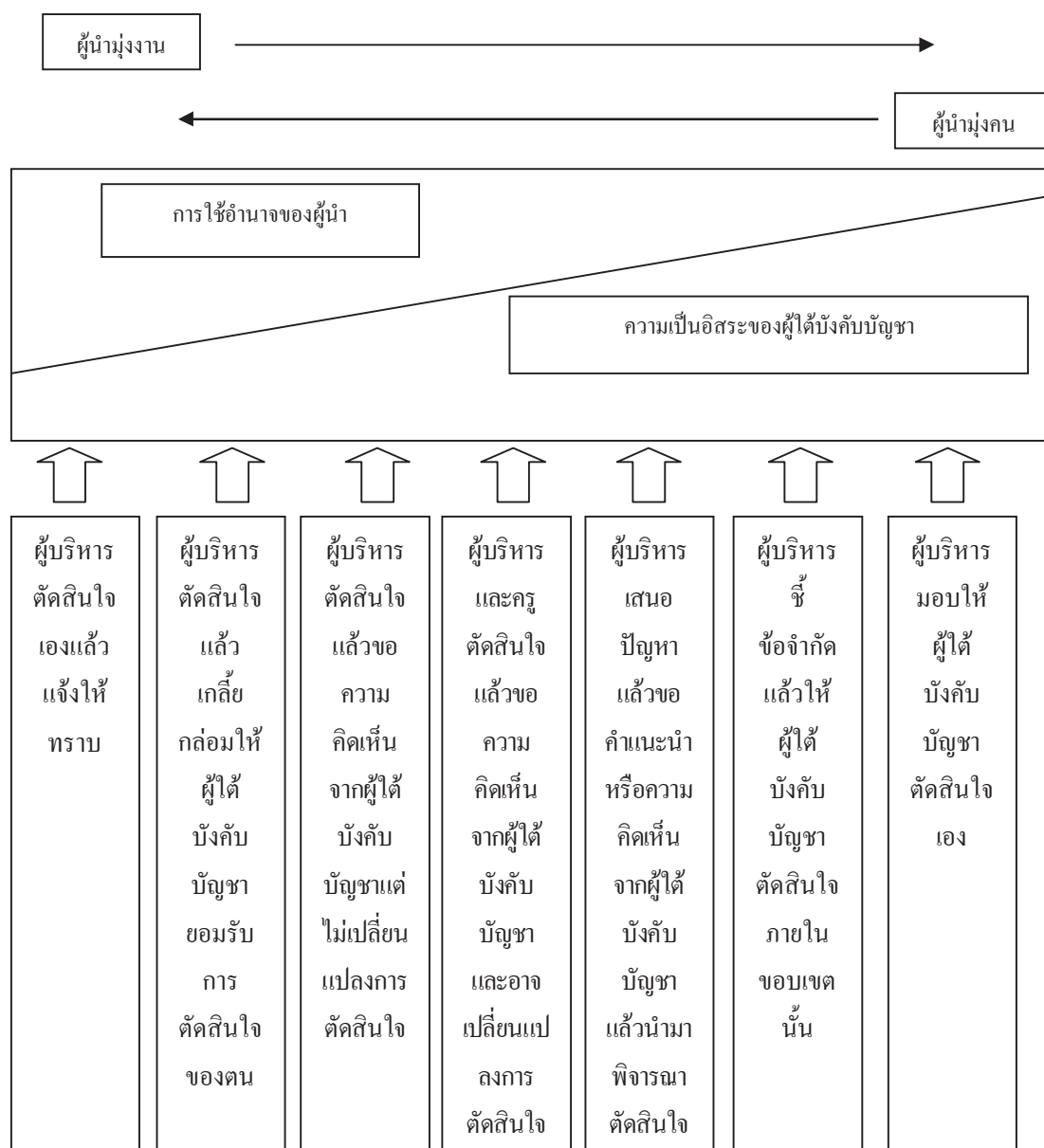
แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกันกับผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหานั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น²⁸



แผนภูมิที่ 6 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร

ที่มา : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," Harvard Business Review (March – April 1958) : 90 - 91.

²⁸ Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making, 96 – 101.

วรูมและเยตตัน (Victor Vroom & Philip Yetton) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจและช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยได้นำเสนอรูปแบบการบริหาร 4 ลักษณะ คือ

1. ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพหรือมีความเป็นไปได้ จะต้องพิจารณาใน 3 ประเด็น กล่าวคือ

ประเด็นแรก คุณภาพการตัดสินใจ ปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางอย่างเป็นคุณภาพการตัดสินใจระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่า

ประเด็นที่สอง การยอมรับการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ซึ่งจะต้องนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ก็จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการยอมรับได้

ประเด็นสุดท้าย ความเหมาะสมของช่วงเวลาสถานการณ์ที่ถูกจำกัดด้วยช่วงเวลา อาจต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้นำ แต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่า

2. แบบของการตัดสินใจ วรูมและเยตตัน ได้อธิบายถึงการตัดสินใจ 5 แบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบที่ 2 ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยจะไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ ไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก

แบบที่ 3 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบที่ 4 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็น

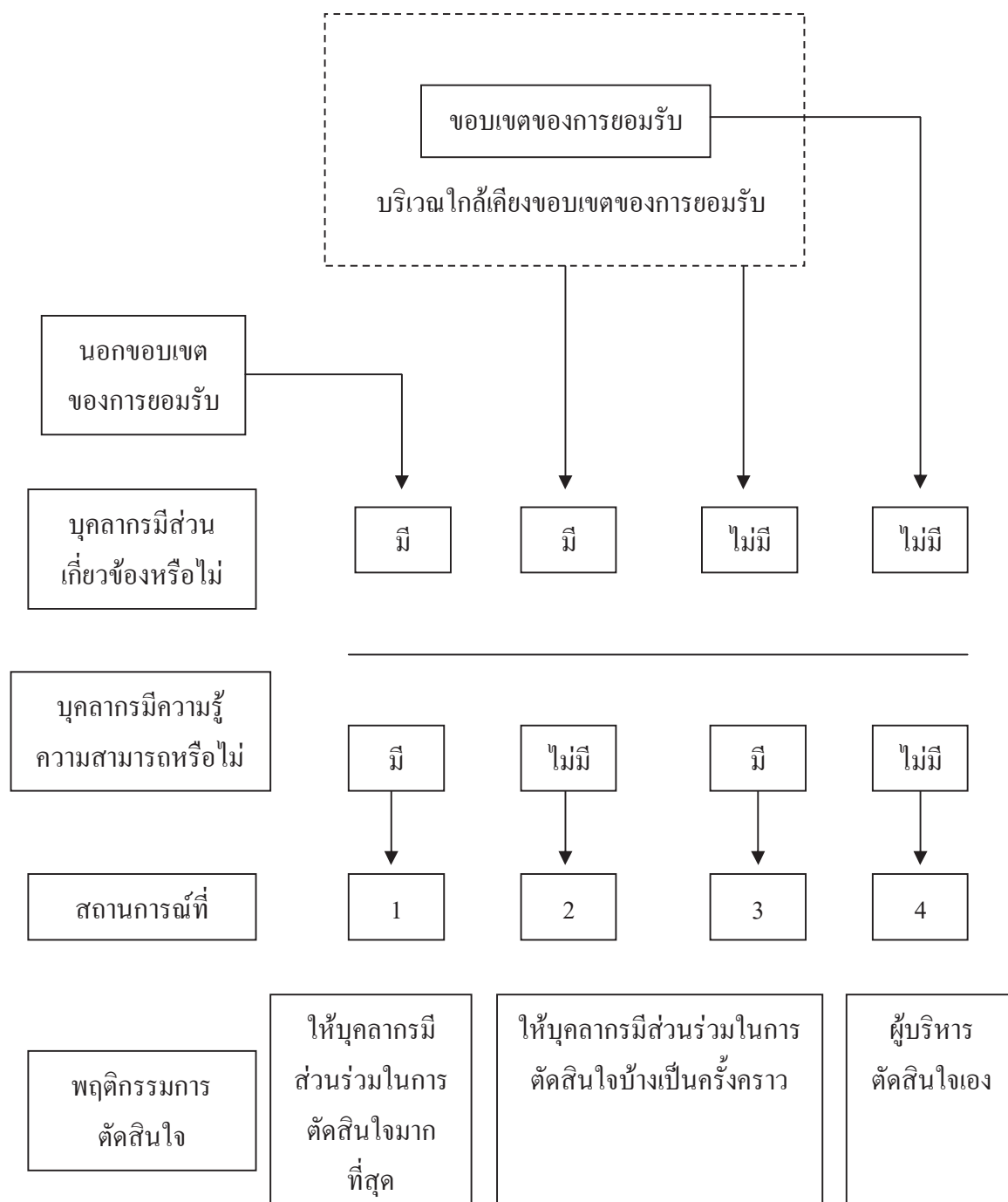
สำคัญ ๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาดูตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

3. แบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้อง ตามความคิดเห็นของวรูมและเขตตันนั้น ผู้บริหารสามารถเลือกแบบการตัดสินใจได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดเป็นกฎในการวินิจฉัยไว้ 7 ประการ 3 ประการแรกจะเน้นในเรื่องคุณภาพของการตัดสินใจ และ 4 ประการหลังจะเป็นเรื่องของการยอมรับการตัดสินใจ เพื่อเป็นการพิจารณาแบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้อง

4. การฝึกอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจแม้จะมีแนวทางการเลือกตัดสินใจ แต่ทางเลือกบางอย่างเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้น วรูมจึงได้แนะนำให้มีการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของตนเอง โดยมีการฝึกอบรมตามโปรแกรม TELOS ซึ่งจะมีการอธิบายทฤษฎีและแนวทางที่ผู้บริหารจะกำหนดแบบการตัดสินใจของตนเองไว้²⁹

พฤติกรรมการตัดสินใจรูปแบบใดจะเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และองค์ประกอบต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ด้วย จากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ บริดจ์ (Bridge) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของการยอมรับ” ของบาร์นาร์ด และ ไชมอนนั้น ได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเอง หรือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว จะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 4 สถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปร 2 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กับความรู้ความสามารถของบุคลากร ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 7

²⁹ Victor H. Vroom, “A New Look at Managerial Decision Making,” Organization Dynamics 1, 5 (Spring 1973) : 66 – 80.



แผนภูมิที่ 7 สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

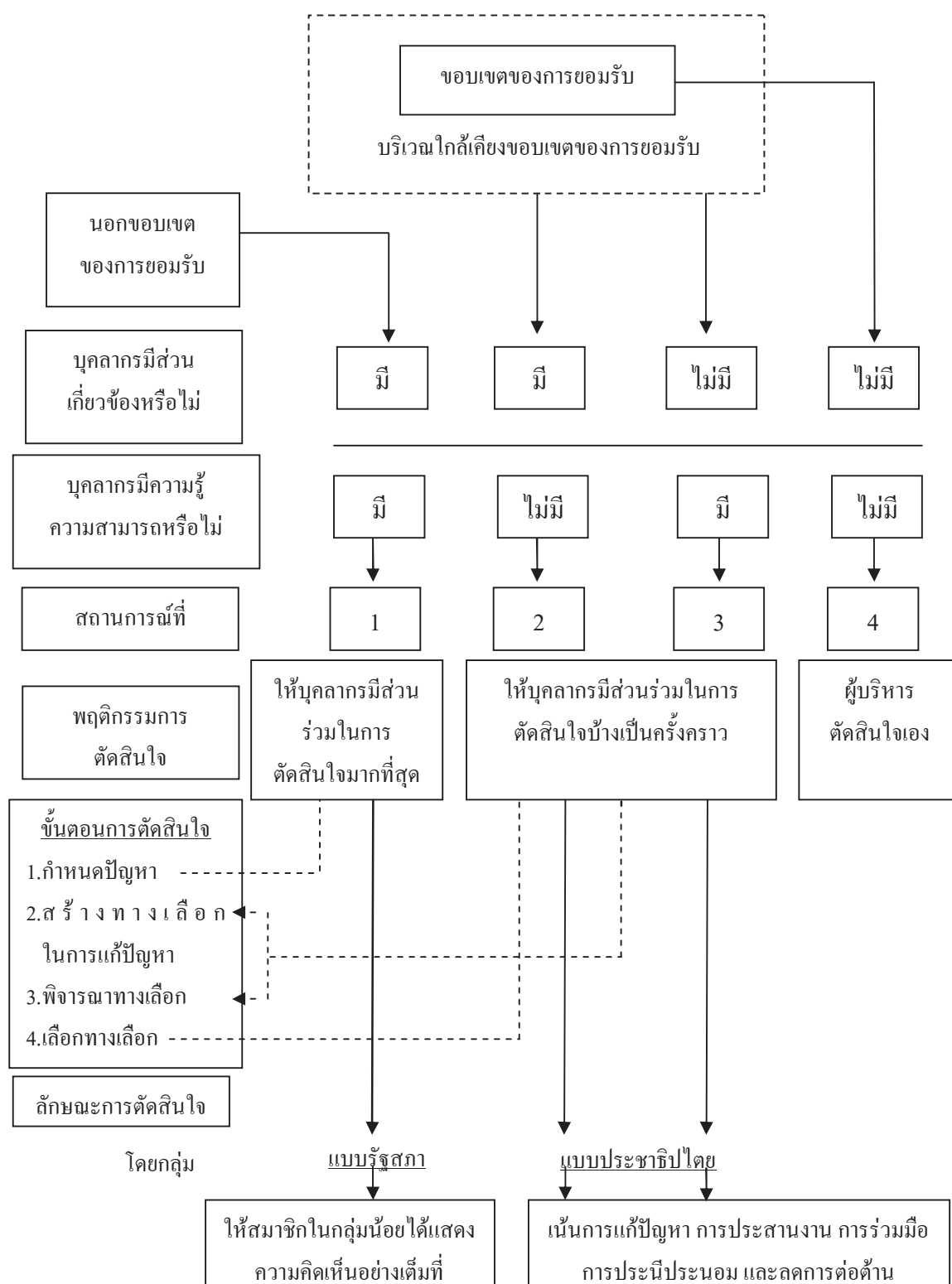
ที่มา : Edwin M. Bridge, “ A Model for Shared Decision – Making in the School Principal ship,”

Educational Administration Quarterly, No.3 (1967) : 51.

ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นก็จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรกต้องพิจารณาว่าบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ประการที่สอง พิจารณาว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ซึ่งสรุปได้ว่าถ้าบุคลากรมีทั้งส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ แล้ว ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้นให้มากที่สุด ส่วนเรื่องใดที่บุคลากรมีแต่ส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในกรณีนี้ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีทั้งส่วนเกี่ยวข้องและไม่มีทั้งความรู้ความสามารถด้วยแล้วผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารก็ควรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

จากรูปแบบสถานการณ์ของการให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าภายใต้สถานการณ์ที่ 1 , 2 และ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันไป นั่นคือ ภายใต้สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเองหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ 2 และ 3 นั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว และให้มีส่วนร่วมในระดับปานกลางส่วนในสถานการณ์ที่ 4 นั้นผู้บริหารไม่ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง

เมื่อพิจารณาการให้บุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนในการตัดสินใจดังกล่าวก็จะช่วยให้มองเห็นในระดับที่ลึกลงไปอีกว่า เมื่อใดควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนใดของการตัดสินใจ ในเรื่องนี้ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ทำการศึกษาและเสนอไว้ในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

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

จากแผนภูมิที่ 8 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถกับปัญหาใด (สถานการณ์ที่ 1) แล้ว ผู้บริหารก็ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ๆ โดยได้ให้ผู้มีส่วนในการกำหนดปัญหาว่าปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นคืออะไร และควรจะแก้ไขปัญหานั้นก่อน แต่ถ้าหากผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่มีความรู้ความสามารถ (สถานการณ์ที่ 2) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว โดยให้ผู้มีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะทางเลือกปัญหานั้นอย่างแม้จะแก้ปัญหานั้นได้ดีที่สุด แต่ก็อาจกระทบกระเทือนต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้มาก หากเป็นเช่นนี้ในทางการบริหารบางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยง ส่วนในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหานั้นเป็นอย่างดี (สถานการณ์ที่ 3) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดหาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น รวมทั้งให้ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ³⁰

การตัดสินใจในทางการบริหารในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น บางครั้งอาจต้องใช้กลุ่มตัดสินใจ ซึ่ง สแวนสัน (Swanson) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจโดยกลุ่มว่ามีอยู่ 3 แบบด้วยกัน คือ การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย (decision-democratic centralist) การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา (parliamentarian) และการตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ (participant determining) สำหรับการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบนั้น มีลักษณะดังนี้

1. การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย นับได้ว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่ใช้กันมากในทางการบริหาร กล่าวคือผู้บริหารจะเสนอปัญหาต่อกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา และให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นวิจารณ์เสนอแนะ ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายนั้นยังเป็นของผู้บริหารเพียงแต่นำความคิดเห็นหรือข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ
2. การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา เป็นการตัดสินใจที่ยึดเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นหลัก โดยที่ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต่างมีส่วนร่วมในการออกเสียง (vote) อย่างเท่าเทียมกัน แต่จะต้องอาศัยข้างมากเป็นเครื่องชี้ขาด
3. การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ยึดการประนีประนอม (consensus) ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มให้มาบรรจบกัน หรือที่เรียกกันว่า “พบกันครึ่งทาง”

³⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice (New York : Random House, 1978), 231 – 234.

นั่นเอง ในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจแบบนี้เกิดขึ้นได้ยาก เพราะทำให้เสียเวลาและ อาจรวมถึงต้องเสียค่าใช้จ่ายมากด้วย³¹

จากรูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจโดยกลุ่มของสเวนสัน (Swenson) นี้เอง ฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskel) ได้นำมาประยุกต์เข้ากับทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบริดจ์ (รายละเอียดในแผนภูมิที่ 7) เพื่อต้องการชี้ให้เห็นว่าภายใต้สถานการณ์แบบใด ควรจะใช้วิธีการอย่างไร หากให้กลุ่มช่วยตัดสินใจ จากแผนภูมิที่ 8 จะเห็นได้ว่า หากกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในปัญหาใด ผู้บริหารก็ควรเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา

แต่ในกรณีที่กลุ่มมีเพียงส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวแล้ว ผู้บริหารก็ควรให้มีการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย กล่าวคือการตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่ผู้บริหาร โดยนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มมาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ นอกจากนั้นจากแผนภูมิดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทอย่างไรเมื่อมีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ซึ่งสรุปได้ว่า หากให้มีการตัดสินใจแบบรัฐบาล ผู้บริหารก็ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มน้อยที่มีความคิดเห็นไม่เหมือนส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อส่วนใหญ่ได้ฟังความคิดเห็น ซึ่งบางทีอาจช่วยให้ส่วนใหญ่เปลี่ยนใจและเห็นคล้อยตามด้วยก็ได้ แต่ถ้าหากให้มีการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย ผู้บริหารก็ควรมีจุดยืนที่แน่นอน ด้วยการเน้นที่การแก้ปัญหา การประสานงาน การแสวงหาความร่วมมือ การประนีประนอม และการลดความขัดแย้ง ตลอดจนการต่อต้านต่างๆ

เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแง่ของการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบ (แบบสมาชิกรัฐสภา แบบเสียงเอกฉันท์ และแบบนักประชาธิปไตย) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ฮอยและมิสเคิล ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภามักมีปัญหาในเรื่อง “พวกมากลากไป” ทั้งที่กลุ่มน้อยอาจมีเหตุผลและข้อมูลที่ดีกว่า ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาทางจัดปัญหานี้ให้ได้ ไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจก็จะหาประสิทธิภาพไม่ได้

ในทัศนะของฮอยกับ มิสเคิลเห็นว่าการเปิดโอกาสให้กลุ่มน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่ก่อนลงมติ นั้น อาจเป็นทางหนึ่งที่แก้ปัญหานี้ได้ หากยึดการตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ ผู้บริหารก็ต้องหาทางประนีประนอมความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิก โดยพยายาม

³¹ Guy E. Swanson, “The Effectiveness of Decision-Making Groups,” *Adult Leadership*, (1959) : 48-52.

ไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดสูญเสียผลประโยชน์³² แต่ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้การตัดสินใจแบบใดในสองแบบ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้อสำคัญอยู่ที่ว่าผู้บริหารต้องวางตัวเป็นกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นตามข้อเท็จจริง เพราะจากการวิจัยของอาร์จิริส (Argyris) ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพ หรือประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่มจะสูงขึ้น หากผู้บริหารวางตัวเป็นกลางอย่างแท้จริง ส่วนการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยนั้น เป็นการให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มากขึ้น³³

ฮอยกับมิสเคิลมีความเห็นว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยนั้นมี เป้าหมายอยู่ 2 ประการคือ

1. เพื่อลดการต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นและต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้ได้บังคับบัญชา
2. เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเองมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

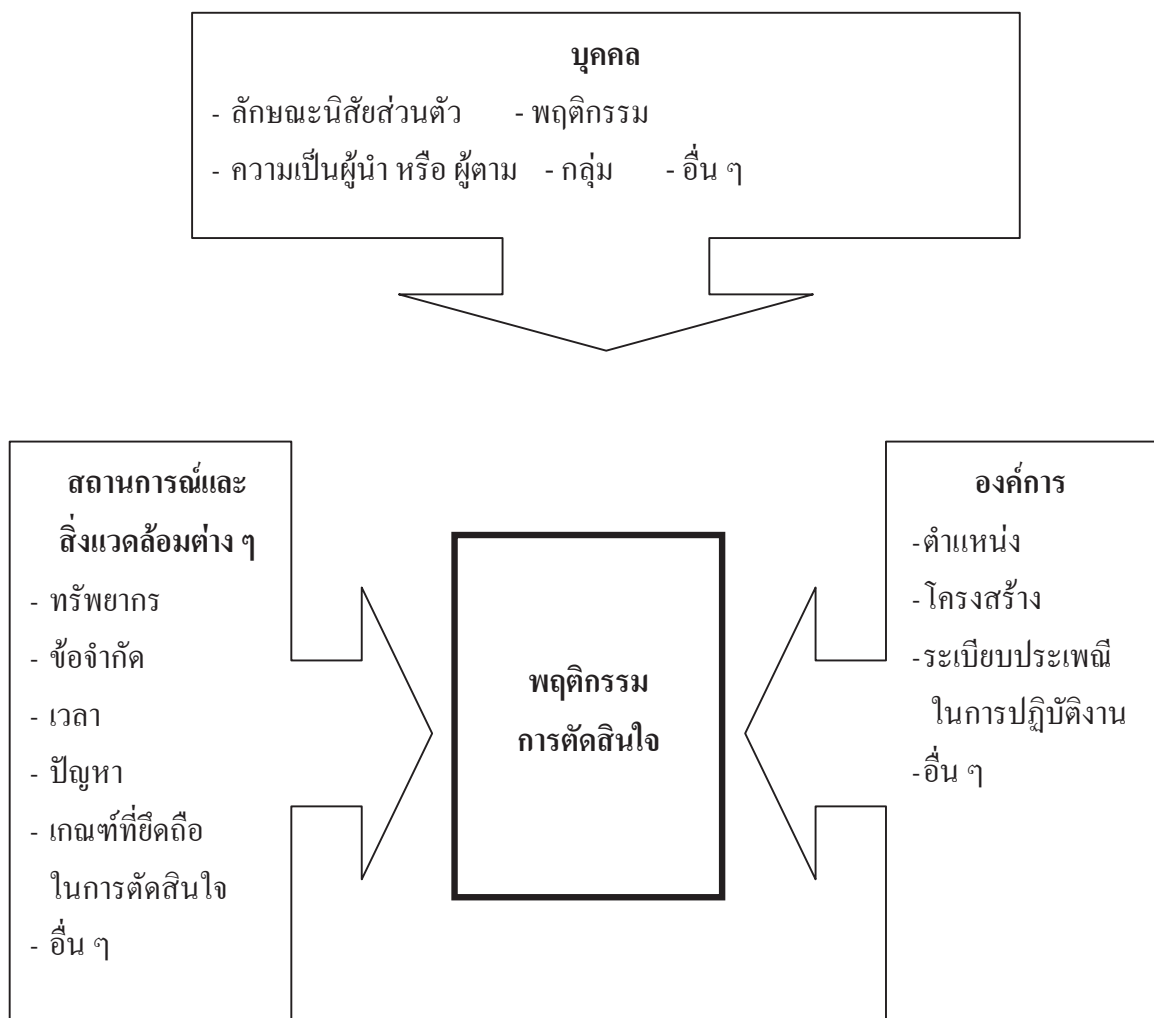
ทั้งสองได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมไปอีกว่าหากผู้บริหารมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการลดการต่อต้านและได้รับการสนับสนุนแล้ว ก็ต้องชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผล ความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็ต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่นั้นแรกๆของการตัดสินใจ เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องมากขึ้นในการพิจารณาตัดสินใจ

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

พฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรใดก็ตามย่อมจะต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นพื้นฐานอยู่ด้วยเสมอ ด้วยเหตุนี้พฤติกรรมการตัดสินใจย่อมจะต้องมีลักษณะดังกล่าวอยู่ด้วยเช่นกัน จากสมมติฐานที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่อาจจะแบ่งเป็นแรงส่ง แรงดึง หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ด้วย เมื่อนำความคิดของ จิแอมแมททีโอส์ และจิแอมแมททีโอส์ (Giammatteos & Giammatteos) เป็นหลักการและนำมาประกอบกับแนวคิดของบุคคลอื่นๆ ด้วยแล้ว พอจะจำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารได้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์กร และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งพอสรุปได้ ดังแผนภูมิที่ 9

³² Hoy and Miskey, Educational Administration : Theory, Research and Practice : 232.

³³ Chris Argyris, "Interpersonal Barriers to Decision-Making," Harvard Business Review 44, 4 (1966) : 84-95.



แผนภูมิที่ 9 องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ

ที่มา : Michale Giammatteos and Dolores Giammatteos, Forces on Leadership (Reston: NASS, 1981), 1-2.

เราจะเห็นได้ว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึง องค์การนั้น มีผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจทั้งนั้น เพราะฉะนั้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องมีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตน

นักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรม วิธีการ แนวโน้ม และทิศทางต่างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ เช่น เทนเนนบอม และแมสเซอร์ริก (Tannenbaum and Masserik) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้นำ ว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิด

จากผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่าง ๆ³⁴ งานวิจัยของ จิแอมแมททีโอส์ และ จิแอมแมททีโอส์ (Gimamatteos and Gimamatteos) เกี่ยวกับแรงส่งต่อภาวะผู้นำได้สรุปปัจจัยต่างๆ อันเป็นองค์ประกอบต่อพฤติกรรมผู้นำซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยว่าประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคลหรือตัวผู้นำ 2) องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ และ 3) องค์ประกอบด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ³⁵

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้แนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำยังจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) แรงส่งจากตัวบุคคล 2) องค์การ และ 3) สถานการณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **องค์ประกอบด้านบุคคล** โดยปกติทั่ว ๆ ไปมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ หลายประการไม่ว่าจะเป็นรูปร่างหน้าตา ลักษณะนิสัย พฤติกรรมที่แสดงออก ความเชื่อ ความรู้ หรือประสบการณ์ ซึ่งรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มที่โน้มนำให้เกิดความเป็นผู้นำและผู้ตาม ลักษณะดังกล่าวนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการพิจารณาที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของกลุ่ม บุคคล หรือองค์การ ความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลในระยะแรก ๆ ของงานด้านการบริหารนั้นมองบุคคล ในลักษณะที่เรียกว่า “คนเศรษฐกิจ” (economic man) ซึ่งมีข้อสมมติฐานที่สำคัญดังนี้คือ

1. มนุษย์ทุกคนมักจะมีเกณฑ์ยึดถือและใช้ประกอบการตัดสินใจของตน และจะมีการให้น้ำหนักต่อตัวเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เป็นเกณฑ์ที่แน่นอน

2. มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้ด้วย

3. มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะประเมินแต่ละทางเลือกเหล่านั้น ด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ และสามารถยุติลงได้ด้วยการให้น้ำหนักรวมกันในแต่ละทางเลือก

4. มนุษย์ทุกคนจะมีการควบคุมตนเองให้ต้องเลือกทางเลือกที่มีค่าสูงสุดเสมอ ทั้งนี้โดยไม่มีการพลิกแพลงหรือคิดผิดไปจากเหตุผลที่เป็นอยู่ของเรื่องนั้น ๆ

เมื่อนำข้อความจริงดังกล่าวไปวิเคราะห์ให้ลึกลงไปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แล้วกลับพบข้อความจริงในแง่มุมต่าง ๆ มากขึ้น ไชมอน จึงได้พัฒนาหลักการนี้ขึ้นมาใหม่ภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจของคนที่ว่า “กำลังความสามารถของความคิดมนุษย์ในการจัดระเบียบ

³⁴ Robert Tannenbaum and Fred Masserik, “Participation by Subordinates in the Managerial Decision – making Process,” in Organization Behavior : Management Approach, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor (Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979), 227 – 231.

³⁵ Michale Gimamatteos and Dolores Gimamatteos, Forces on Leadership (Resten : NASS, 1981), 1 – 2.

ปัญหา และการแก้ไขปัญหายุ่งยากซับซ้อนนั้นแท้จริงมีอยู่ค่อนข้างน้อย เมื่อได้เปรียบเทียบกับขนาดของปัญหาที่ใหญ่กว่า จึงมีเหตุผลทำให้มนุษย์ไม่สามารถรองรับกับขนาดของปัญหาได้” ดังนั้น การแก้ปัญหาย่างถูกต้องและสมเหตุสมผลจึงเป็นไปได้ หรือแม้แต่จะให้มีความผิดพลาดก็ยังเป็นเรื่องยากเช่นกัน ด้วยหลักการดังกล่าว ไชมอน จึงได้เสนอแนวคิดหรือแนวทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เรียกว่า “คนบริหาร” (administrative man) และหากพิจารณาธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ของผู้บริหารในแนวความคิดของ เกลดเนอร์ (Gouldner) ซึ่งแบ่งมนุษย์ออกภายใต้การศึกษาเจตคติแฝงแล้วได้แบ่งบุคคลในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ชาวบ้าน และ 2) ชาวเมือง ภายใต้พื้นฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลนี้จะเป็นเรื่องชี้แนวโน้มเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการตัดสินใจได้ เช่น พวกชาวบ้านเป็นกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรสูง แนวโน้มการตัดสินใจก็จะมุ่งที่ผลประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลัก ในขณะที่พวกชาวเมืองซึ่งมีความเชื่อในเรื่องของความเจริญก้าวหน้า ศรัทธาในวิชาชีพ การตัดสินใจก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาอาชีพและองค์กร³⁶

เพรสซัส (Presthus) จำแนกบุคคลออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) พวกก้าวหน้า 2) พวกอะไรก็ได้ และ 3) พวกเก็บตัว สำหรับ แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือองค์ประกอบของพฤติกรรมมนุษย์นั้น ในด้านการบริหารหรือพฤติกรรมตัดสินใจนั้น ซึ่งแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เสนอไว้ว่า ผู้ที่มีความต้องการไมตรี จะพยายามรักษาความสัมพันธ์และความช่วยเหลือผู้อื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคคลพวกนี้มักรวนเร และเมื่อต้องตัดสินใจบุคคลพวกนี้ส่วนใหญ่มักจะขาดหลักการ บางทีก็ยอมละเมิดกฎเกณฑ์อีกด้วย³⁷ นอกจากนั้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจมักจะตัดสินใจในฐานะเอกบุคคลและมีความรู้สึกทางจิตบางอย่างเกิดขึ้นด้วย เป็นต้นว่า จะต้องมีการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และมีความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจโดยทั่วไป ประการที่สองจะเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการทางจิต เช่น ความปรารถนา ความต้องการ หรือความตั้งใจ และประการสุดท้าย คือ ทักษะทางจิตเกี่ยวกับ อารมณ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจ เป็นต้น ซึ่ง ฮิลล์ (Hills) ได้กล่าวสรุปถึงระบบพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ว่า มีพื้นฐานจากระบบย่อย ๆ รวม 3 ระบบ คือ 1) ระบบทางจิตวิทยา ได้แก่ บรรดาความต้องการทั้งหลายทางด้านจิตใจ เป็นต้น 2) ระบบทางสังคม ได้แก่

³⁶ Alvin Gouldner, “Cosmolitants and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles,” Educational and Organization Administration eds. Morphet and others (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1974), 72.

³⁷ David C. McClelland, “The Achieving Society,” in Management and Organization, ed. Robert M. Fulmer (New York : Harper & Row Publishers, 1979), 148.

บทบาทต่าง ๆ และ 3) ระบบทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น³⁸ จากแนวความคิดดังกล่าวผู้นำหรือผู้บริหารแม้จะมีความรู้ความสามารถหรือทักษะทั้งด้านการงาน มนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคก็ตาม แต่ก็จะมีตัวการแอบแฝงที่ฝังลึกในตัวของเขาหรือแทรกอยู่ใน พฤติกรรมการตัดสินใจของเขาเสมอคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ³⁹

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ทำการศึกษาและจัดลำดับขั้นของแรงส่งต่อ พฤติกรรมการบริหารหรือต่อผู้นำไว้ 5 ประการ ตามลำดับดังนี้ คือ 1) แรงส่งทางด้านเทคนิค 2) แรงส่งของความเป็นมนุษย์ 3) แรงส่งจากการศึกษา 4) แรงส่งในความ ต้องการเป็นสัญลักษณ์ ของกลุ่ม และ 5) แรงส่งของวัฒนธรรม⁴⁰

2. องค์ประกอบด้านองค์การในการตัดสินใจ เมื่อมาถึงขั้นนี้ย่อมเป็นที่ทราบกันแล้วว่า องค์การหมายถึงหน่วยบุคคล หรือหน่วยงานที่มีบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริการและดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำเกี่ยวกับวัสดุในการผลิต ซึ่ง ไรท์ (Wright) ได้จำแนกลักษณะ ทั่วไปหรือองค์ประกอบขององค์การไว้ว่า องค์การประกอบด้วยเป้าหมายหรือความมุ่งหมายศูนย์ รวมอำนาจ โครงสร้างที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มของบุคคลในองค์การ แบ่งงานกันทำตามความ ชำนาญพิเศษเฉพาะอย่าง และรวมไปถึงการมีกระบวนการในการมอบอำนาจหน้าที่ด้วย⁴¹

จากลักษณะและองค์ประกอบดังกล่าวผนวกกับความหมายขององค์การที่กล่าวมาแล้ว ข้างต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคคลอยู่ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมจะต้องมีฐานะและบทบาทของตนเอง แตกต่างกันไป ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงการตัดสินใจของบุคคลในระดับต่างๆด้วยเช่นเดียวกันกับ ลักษณะของขนาดเป้าหมายหรือโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมือนกันจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลที่ ทำให้รูปแบบวิธีการตัดสินใจจำต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

1. ตำแหน่งในองค์การ หากในองค์การหนึ่ง ๆ กำหนดตำแหน่งในระดับหนึ่งไว้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน อำนาจการตัดสินใจก็จะเพิ่มขึ้นในลักษณะของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ให้

³⁸ Jean R. Hills, "Functional Requirements and the Theory of Action," Educational Administration Quarterly 18,39 (Fall 1982): 154.

³⁹ Stephen P. Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice – Hill of India, 1978), 206.

⁴⁰ Thomas J. Sergiovanni, "Leadership and Excellence in Schooling," Educational Leadership 4,8 (February 1984) : 9 – 12.

⁴¹ Robert G. Wright, The Nature of Organization (California : Deckenson Publishing Company, Inc., 1977), 3.

เท่านั้น หากตัดสินใจในเรื่องที่สูงกว่า อำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายก็จะกลับกลายเป็นความไม่ถูกต้องได้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับมอบหมายในการสั่งซื้อพัสดุได้เป็นเงินที่ไม่เกิน 6,000 บาท ผู้อำนวยการตัดสินใจสั่งการเกินวงเงินดังกล่าวย่อมไม่ได้ หรือในกรณีที่ทำการสั่งการเกินอำนาจอื่น ๆ ก็เช่นกัน และเมื่อกล่าวถึง “ตำแหน่ง” สิ่งที่มาถึงก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาท อำนาจหน้าที่ พลังอำนาจ รวมทั้งการร่วมอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาล้วนมีอิทธิพล หรือมีแรงส่งต่อพฤติกรรมในการตัดสินใจด้วยกันทั้งสิ้น อนึ่ง หากพิจารณาที่ “บทบาทกับการตัดสินใจ” นั้น จะเห็นว่าโดยปกติเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีตำแหน่งใด ๆ แล้วมักจะมียุทธศาสตร์สองประเภทด้วยกันคือ บทบาทที่เป็นจริง กับบทบาทที่คาดหวัง⁴² โดยเฉพาะบทบาทที่คาดหวังจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยตรง ส่วนอำนาจหน้าที่ พลังอำนาจ การร่วมอำนาจ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น

ดูบิน (Dubin) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีการนำแบบใดก็ย่อมจะทำให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ เปลี่ยนไปในลักษณะนั้นด้วย นอกจากนั้นยังกล่าวไว้อีกว่าในบทบาทของผู้นำนั้น มีสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ พลังอำนาจ และอำนาจตามตำแหน่ง ดังนั้น หากผู้นำคนใดมีอำนาจทั้งสองประเภทแล้ว ยิ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนไปตามแบบของผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งอำนาจทั้งสองประเภทดังกล่าวนี้อาจสรุปความแตกต่างได้ดังนี้

1. พลังอำนาจ (power) หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือต่อกลุ่ม โดยอำนาจดังกล่าวนี้มีตำแหน่งรองรับหรือไม่ก็ได้ซึ่ง ดูบิน ได้กล่าวว่า “อำนาจบารมีหรือพลังอำนาจในองค์การจะนิยามจากอิทธิพลที่ ผู้นำมีต่อบุคคลหรือกลุ่มในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งอาจมาจากการบังคับ การให้ผลตอบแทน และอำนาจจากความมีคุณธรรม ”

2. อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์การนั้น ๆ กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับหรือฐานะของอำนาจใกล้เคียงกันแล้วก็จะมีการร่วมอำนาจในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น⁴³ ซึ่งการรวมอำนาจนี้จะโยงไปสู่การร่วมอำนาจในการตัดสินใจหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ตามแนวทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่ง แทนนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) กล่าวว่าพฤติกรรมในการตัดสินใจของ

⁴² James M. Lippman and James A. Hoeh, The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 8.

⁴³ Stephen P. Robbins, Administrative Process, 93.

ผู้นำเกิดจากการใช้อำนาจของผู้นำที่สัมพันธ์ผกผันกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวชัดเจนขึ้น⁴⁴

2. รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การ รูปแบบ และโครงสร้างขององค์การ ระเบียบประเพณีในการปฏิบัติงาน เช่น องค์การกลางทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีระเบียบประเพณีในการปฏิบัติตามระเบียบประเพณีของทางราชการ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้นหากผู้บริหารหรือผู้นำจะตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้วก็จะถูกตัวแปรเหล่านี้ผลักดันให้การตัดสินใจนั้น ๆ มีอิสระน้อยลง

3. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ จากคำกล่าวที่ว่าไม่มีวิธีการใดเพียงวิธีการเดียวที่จะปฏิบัติงานทุก ๆ อย่างให้เกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเท่าเทียมกันในทุก ๆ สถานการณ์ แม้ว่างานนั้น ๆ จะเป็นงานประเภทเดียวกันก็ตาม ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ องค์ประกอบด้านสถานการณ์จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญแก่การนำมาพิจารณาเป็นอย่างมาก จากแนวคิด คำวิพากษ์วิจารณ์และผลงานที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. ตัวปัญหาเอง เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ไม่น้อย ปัญหาที่มีความยากง่าย ความซับซ้อน หรือสภาพพื้นฐานของการเกิดปัญหาต่าง ๆ ย่อมทำให้ผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้วิธีการตัดสินใจต่างกันไป ปัญหาใหม่หรือสถานการณ์ใหม่ อาจทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำเกิดความหวาดกลัวไม่กล้าเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น หรือไม่ทราบว่าจะดำเนินการอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารอาจจะอาศัยกลุ่มบุคคลมาช่วยในการตัดสินใจก็ได้ เช่น กรณีครูใหญ่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของการคัดค้านนักเรียนออกจากบัญชีของโรงเรียนซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน ครูใหญ่ก็อาจเริ่มประเมินว่าถ้าคัดค้านนักเรียนดังกล่าวออกไปอาจมีปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ ตามมา เช่น ความไม่พอใจของครูบางคนที่ไม่ต้องการให้เกิดกรณีดังกล่าวขึ้น หรือผลกระทบจากอิทธิพลของผู้ปกครองก็ได้ ดังนั้น ครูใหญ่อาจอาศัยกลุ่มบุคคลช่วยในการตัดสินใจ เช่น ให้บรรดาครูอาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นผู้มีอำนาจมีอาวุโสในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เมื่อเห็นว่ากลุ่มบุคคลดังกล่าวให้การสนับสนุน ครูใหญ่จึงตัดสินใจสั่งการและอ้างถึงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคล เป็นต้น

2. ข้อจำกัดในการตัดสินใจ การตัดสินใจใด ๆ ของมนุษย์มักจะมีข้อจำกัดเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ เช่น การมีความรู้ความสามารถที่มีขีดจำกัด ซึ่ง จูนิเปอร์ (Juniper) กล่าวว่า การตัดสินใจอาจถูกจำกัดลงเพราะสาเหตุ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถของผู้ตัดสินใจ เช่น คนที่ไม่มีความสามารถขบถได้ย่อมไม่ต้องตัดสินใจระหว่างการขบถกับการเดินด้วยเท้า เป็นต้น

⁴⁴ Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making, 96 – 101.

2. ความตั้งใจของผู้ตัดสินใจ เช่น คนขับรถได้แต่ไม่อยากขับรถและตั้งใจที่จะเดิน เขาย่อมจะต้องเดิน

3. สิ่งแวดล้อม เช่น มีกตาคารยอมเป็นการแน่นอนที่เขาไม่จำเป็นต้องตัดสินใจในกรณีที่เขาจะเข้ากตาคารในเมืองนั้น

4. ตัวผู้ตัดสินใจเองเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ เป้าหมายจุดประสงค์ และทักษะในการตัดสินใจ⁴⁵

นอกจากข้อจำกัดดังกล่าวแล้วข้อจำกัดอื่นๆ เช่น หลักการกระบวนการ เทคนิควิธีการ และอื่น ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรู้ ต้องเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ ก็ยังเป็นข้อจำกัดที่สำคัญเช่นเดียวกัน

3. สถานการณ์ คงจะยอมรับกันได้ว่ากรณีการตัดสินใจของนายทหารที่กำลังมีการต่อสู้กับข้าศึกในสถานการณ์จริง ๆ กับการตัดสินใจของนายทหารคนเดียวกันในการต่อสู้กับข้าศึกในสถานการณ์จำลองย่อมไม่เหมือนกันทั้ง ๆ ที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ เหมือนกันก็ตาม กล่าวคือโอกาสในการเสี่ยงต่อการแพ้หรือชนะของการต่อสู้ การสูญเสียชีวิตจริง ๆ ย่อมแตกต่างกันไปด้วยกรณีนี้ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เข้ามามีบทบาทสำคัญคือ “ สถานการณ์ ” นั่นเอง ซึ่ง Juniper, Sanford and Adelman ได้จำแนกสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจไว้ 4 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน หมายถึง การเลือกทางหนึ่งทางใดก็ตามจะสามารถทำนายผลลัพธ์ออกมาได้แน่นอนทุกกรณี

2. สถานการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน มีลักษณะตรงกันข้ามกับสถานการณ์แรก เป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาโอกาสของการที่จะเกิดผลจากการตัดสินใจได้ว่า เมื่อตัดสินใจลงไปแล้วผลจะออกมาในรูปแบบใด

3. สถานการณ์แห่งการเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นเดียวกัน แต่ยังพอจะทราบโอกาส หรือคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น การเลือกหัวหรือก้อย จากการโยนเหรียญไปหนึ่งครั้ง โอกาสของแต่ละด้านจะเกิดขึ้นได้ 50 % เป็นต้น

4. สถานการณ์ร่วม หมายถึง ทางเลือกแต่ละทางที่มีการผสมกันระหว่างความแน่นอนกับความไม่แน่นอน เช่น เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในมหาวิทยาลัยเขาจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเลยว่าจะได้รับเข้าทำงานหรือไม่ แต่เขาก็สามารถใช้ข้อมูลต่าง ๆ ประมาณการโอกาสที่เขาจะได้รับคัดเลือกได้⁴⁶

⁴⁵ Dean F. Juniper, Decision Making for Schools Colleges , 6 – 7.

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน, 6 – 7.

4. เกณฑ์ในการตัดสินใจ ในการคัดทางเลือกแต่ละทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา นั้น ผู้ทำการตัดสินใจแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ก็มีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน การตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ ซึ่งแต่ละเกณฑ์ย่อมต้องการผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในแต่ละระดับหรือแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แตกต่างกันไป เกณฑ์ต่าง ๆ ของการตัดสินใจโดยทั่วไปที่ใช้กันอยู่คือ

1. เกณฑ์หาจุดสูงสุด เป็นลักษณะที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นไปตามความต้องการและทางเลือกที่ต้องการนั้นก็กำหนดขึ้นในลักษณะที่เป็น ทางเลือกที่สมบูรณ์เหมาะสมกว่าทุก ๆ ทางเลือกที่ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถคัดทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เป็นที่พอใจที่สุด และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถทำนายได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับ ความต้องการของผู้ตัดสินใจหรือเป้าหมายที่องค์กรพึงปรารถนา โดยมีสมมติฐานว่า ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องมีความรู้ที่สมบูรณ์ในสถานการณ์ที่จะแก้ไขปัญหานั้น

2. เกณฑ์หาจุดสูงสุดของทางเลือกต่ำ ลักษณะสำคัญคือ เมื่อได้กำหนดทางเลือกออกมาแล้ว ตามแนวคิดของผู้ตัดสินใจ จะเห็นว่าสมบูรณ์หรือไม่ก็ตาม ซึ่งในลักษณะนี้ทางเลือกดังกล่าวมักจะ ส่งผลออกมาในลักษณะที่ไม่น่าจะพึงพอใจมากนัก (เรียกว่าทางเลือกที่ให้ผลในเกณฑ์ต่ำ) ใน บรรดาทางเลือกที่ให้เกณฑ์ต่ำ ๆ นั้น ผู้ตัดสินใจย่อมจะพยายามคัดทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกที่มีประสิทธิผลน้อยเหล่านั้น

3. เกณฑ์ที่จะสร้างความเสียใจน้อยที่สุด เป็นเกณฑ์ที่ผู้ตัดสินใจมองเห็นแล้วว่าไม่ว่าจะ เลือกทางใดก็ดูจะมีผลไม่เป็นที่พอใจไปเสียทั้งหมด ผลลัพธ์จะสร้างความไม่พึงพอใจทั้งสิ้น หรือ ก่อให้เกิดการเกิดอันตรายต่อฐานะและตำแหน่งของคน แต่จำเป็นต้องตัดสินใจคัดทางเลือกที่เห็นว่า เกิดความเสียหายน้อยที่สุดนั่นเอง การทำการตัดสินใจลักษณะนี้มักจะอยู่ในลักษณะพวกคุ้มครอง ตนเอง หรือเป็นเกณฑ์ที่เกิดจากผู้ทำการตัดสินใจเป็นบุคคลประเภทอนุรักษ์กฎเกณฑ์

4. เกณฑ์สร้างความพึงพอใจ ความเป็นจริงน่าจะเรียกว่าการหาทางออกมากกว่า เกณฑ์นี้มี ลักษณะคล้ายๆ กับเกณฑ์ที่สองแต่มีความแตกต่างอยู่ที่ว่าผู้ตัดสินใจมีความรู้สึกพึงพอใจใน ทางเลือกนั้น ๆ อยู่แล้ว โดยผู้ตัดสินใจจะตั้งเกณฑ์ไว้ในใจเมื่อพบทางเลือกที่ตนคิดว่ามีความ สมบูรณ์ครบถ้วนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่ตั้งไว้ในใจก็จะคัดทางเลือกดังกล่าว โดยที่อาจจะไม่คำนึงถึง ทางเลือกอื่น ๆ ที่เหมาะสม หรือดีกว่า การตัดสินใจในลักษณะนี้จึงขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารหรือผู้ที่ทำ การตัดสินใจเป็นสำคัญ ในบางครั้งผู้บริหารประเภทนี้จะมองทุกอย่างตามความคิดของตนว่า ทางเลือกนั้นดีที่สุดโดยมิได้คำนึงถึงผลเสียใด ๆ⁴⁷

⁴⁷ Alexander H. Comell, Decision Maker's Handbook (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1980), 33.

ประเภทของการตัดสินใจ

ฟาโยล (Fayol) กล่าวไว้ในผลงานของเดนเยอร์ (Denyer) สรุปว่า ฟาโยล จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างเรื่องที่จะต้องตัดสินใจกับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็นการตัดสินใจโดย ผู้บริหารระดับสูงกับการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง หรือต่ำกว่า⁴⁸

ส่วน บาร์นาร์ด (Barnard) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจที่อยู่เบื้องบนสั่งมาหรือเป็นคำบัญชา หรือนโยบายให้ปฏิบัติ
2. การตัดสินใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบอำนาจให้แล้ว ไม่อาจตัดสินใจได้ เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง

3. การตัดสินใจที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง⁴⁹

ครัดเคอร์ และ ซิมอน (Drucker and Simon) เห็นว่าโดยแท้จริงแล้วการตัดสินใจมี 2 ลักษณะ หรือ 2 ประเภทเท่านั้น คือ

1. การตัดสินใจที่มีการจัดเตรียมการหรือโครงการล่วงหน้า
2. การตัดสินใจในปัญหาที่เผชิญใน ขณะนั้นหรือปัญหาที่ไม่มีโอกาสเตรียมการล่วงหน้า⁵⁰

สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่มไว้ ซึ่งกลุ่มการตัดสินใจนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปราย แล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

2. แบบคณะกรรมการ เป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับเลือกให้ทำหน้าที่อภิปรายแล้วทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียง (ทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่)

3. แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความคิดเห็นและมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงตัดสินใจ (ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่)⁵¹ ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ ไกลเคิร์ท ได้เสนอแนวความคิดไว้ หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มี

⁴⁸ Henry Fayol, "General and Industrial Management," in Students Guide to Principles of Management (London: The Zeus Press, 1952), 126.

⁴⁹ Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge: Harvard University Press, 1938), 85-87.

⁵⁰ Peter F. Drucker, The Effective Executive (London: Pan Book, 1970), 125.

⁵¹ Guy Swanson, "The Effectiveness of Decision-Making Groups," 231-232.

ประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ทำให้ความคิดริเริ่มที่แต่ละคนมีอยู่นั้นไม่ถูกควบคุม หรือกดดันไว้ทั้งยังคงรักษาภาวะแห่งความร่วมมือ และความพยายามในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งนั้นด้วย⁵²

นอกจากนี้ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างความไว้วางใจอย่างมากในการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียง ซึ่งอาจดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลเดียว และยัง กว่ำนั้นหากการตัดสินใจ (วินิจัยสั่งการ) กระทำโดยผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา สักวันหนึ่งผู้ได้บังคับบัญชาคงต้องถามว่า “ควรจะทำอะไรต่อไป” นอกจากนี้ ไลเคิร์ท ยังได้เสนอรูปแบบการมีประสิทธิผลจากการตัดสินใจโดยกลุ่มไว้ ดังแผนภูมิที่ 10

ก่อนที่ไลเคิร์ท จะจัดจำแนกและชี้ข้อดีของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น โคช และ เฟรนช์ (Coch and French) ได้ทำการค้นคว้าเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยแบ่งคนออกเป็น 3 กลุ่ม โดย

กลุ่มที่ 1 ให้หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว

กลุ่มที่ 2 มีหัวหน้าและตัวแทนของกลุ่มย่อย ๆ ร่วมกันตัดสินใจ

กลุ่มที่ 3 ทุกคนร่วมกันพิจารณาในการตัดสินใจ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่า

กลุ่มที่ 1 มีผลผลิตไม่ดีขึ้น มีการขาดงานและการลาบ่อยๆ

กลุ่มที่ 2 และ 3 ปรากฏผลผลิตดีขึ้น การขาดงานหรือการลางานมีน้อย

อย่างไรก็ตามยังมีนักทฤษฎีอื่นที่สนใจ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจอีกหลายอย่าง จากการศึกษาเหล่านี้พอสรุปได้ว่า ครูส่วนมากมิได้ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกๆ เรื่อง กล่าวคือการที่ครูจะเข้าร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับบทบาทขอบเขต และเงื่อนไขที่จำเป็นตามสถานการณ์ต่างๆ การที่ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจก็นับว่ามีประโยชน์ต่อขวัญกำลังใจและความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารงานและต่อตัวผู้บริหารด้วย จากแนวคิดที่ได้กล่าวไปทั้งหมดนี้ จะเห็นว่า ถึงแม้จะมีการจำแนกการตัดสินใจออกไปกว้างขวางเพียงใดก็ตาม ยังพอสรุปได้ว่ารูปแบบของการตัดสินใจนั้นอาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วยการตัดสินใจโดยผู้บริหารในระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ

⁵² Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1962), 170.

2. แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคลากรเพียงคนเดียว และการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล

3. แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ อาจแบ่งเป็นแบบย่อยๆ ได้ดังนี้

3.1 แบบประนีประนอม (กรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น)

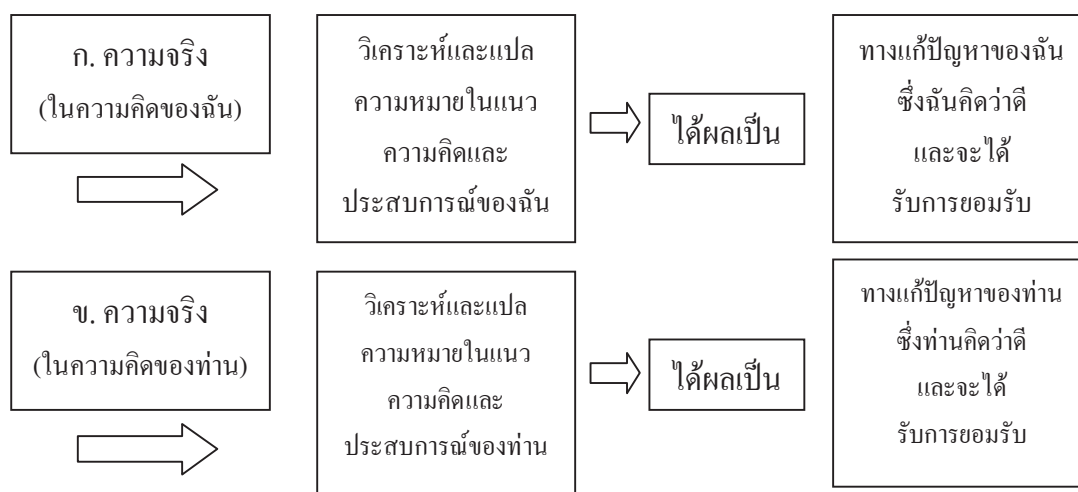
3.2 แบบการอุทธรณ์ร้องขอ (เมื่อมีการเสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน)

3.3 แบบริเริ่ม (เมื่อต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงาน)

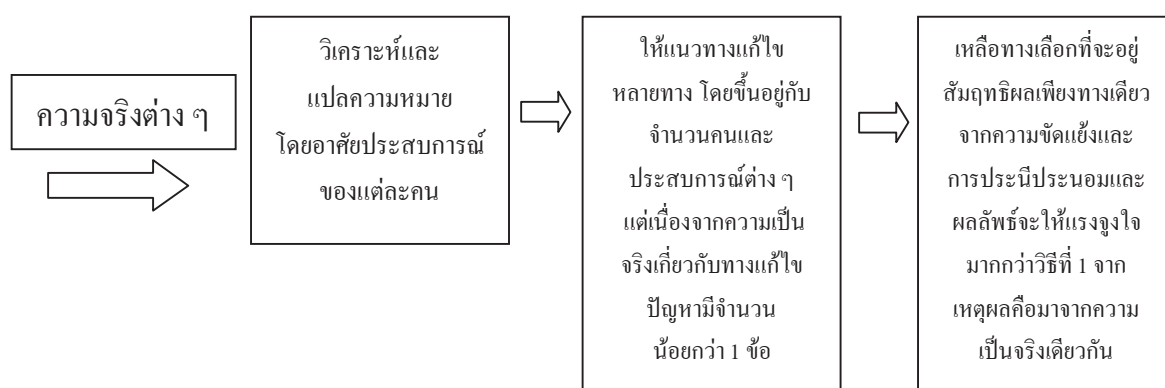
3.4 แบบจับพลัดจับตมา (เมื่อพบปัญหาเฉพาะหรืองานประจำ)

4. แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยไม่ใช้เครื่องมือ และข้อมูล การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ

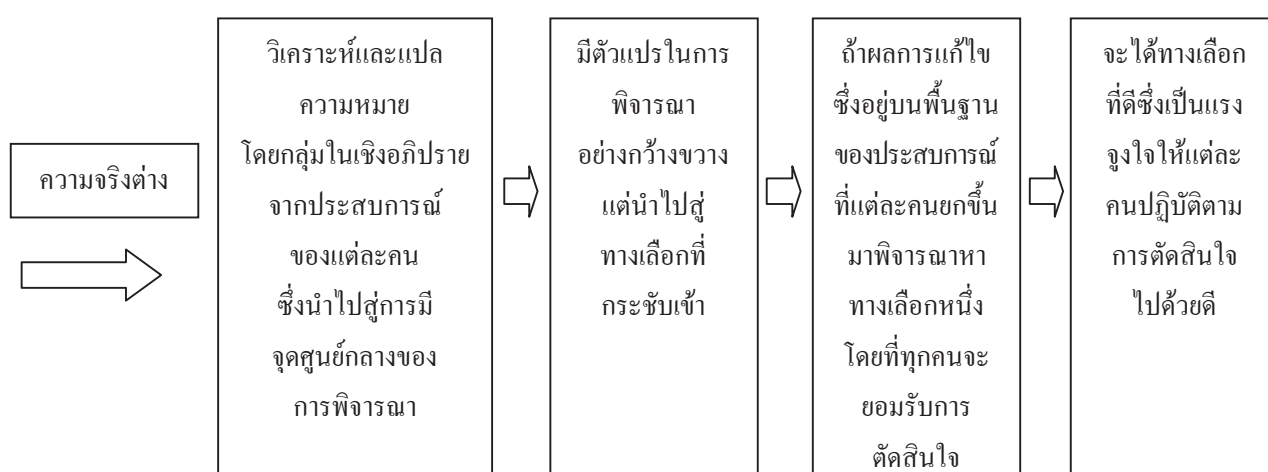
1. แต่ละคนพยายามหาทางแก้ปัญหา



2. การนำความจริงมาประกอบกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา



3. วิธีการที่นำเอาความจริงมาประกอบกันโดยพิจารณาร่วมกันกับกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม



แผนภูมิที่ 10 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม

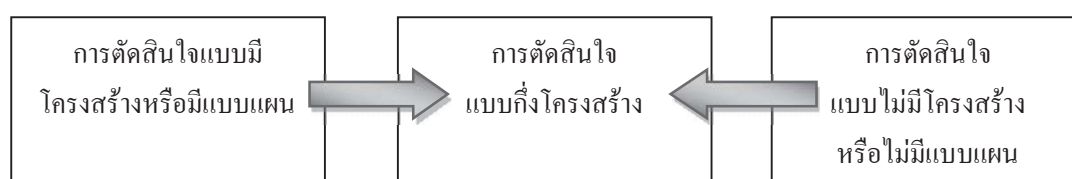
ที่มา : Rensis Likert, New Patterns of Management (Tokyo : McGraw Hill, 1961), 216 – 217.

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง และหัวหน้างานจะมีความแตกต่างกันในลักษณะของปัญหา และสถานการณ์รอบข้าง ซึ่งจะทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยเราสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจ ตามโครงสร้างของปัญหา (Problems Structure) ออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. **ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (Structure Problems)** เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอาจจะเรียกว่าเป็นการตัดสินใจแบบมีแบบแผน (Programmed Decisions) ซึ่งมักจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับต้นและหัวหน้างานในการดูแลทีมงานต่าง ๆ ที่ทำภายในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและตรงเป้าหมาย

2. **ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Problems)** เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้า มักเกี่ยวข้องกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ โดยอาจจะเรียกว่า การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน (Non Programmed Decision) ซึ่งมักจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง

3. **ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Problems)** เป็นการตัดสินใจที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง และแบบไม่มีโครงสร้าง โดยเป็นปัญหาแบบผสม ที่เราสามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหามาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาก็ส่วนหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง



แผนภูมิที่ 11 ประเภทของการตัดสินใจตามโครงสร้างของปัญหา

ที่มา : ญัณฐพันธ์ เจริญนนท์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 147.

นอกจากนี้เราสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. **สภาพแวดล้อมที่แน่นอน (Certain Environment)** หมายถึง เหตุการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอ สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่แน่นอนว่าจะเกิดอะไรขึ้น ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจน การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่แน่นอนจะเกิดขึ้นในสภาวะอุดมคติที่อยากจะเกิดขึ้นจริง
2. **สภาพแวดล้อมที่เสี่ยง (Risk Environment)** หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถหาข้อมูลที่สมบูรณ์ ชัดเจนและแน่นอน แต่สามารถคาดการณ์ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือกซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์กร
3. **สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Uncertain Environment)** หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่เชื่อถือได้น้อย หรือไม่มีเลย ทำให้ไม่สามารถประเมินความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจจึงต้องใช้ประสบการณ์และวิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม⁵³

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถเลือกสรร และค้นหาทางออกในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยลำดับของขั้นตอนต่างๆ ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผลลัพธ์ที่ตามมาเป็นไปตามที่ต้องการหรือใกล้เคียงกับความต้องการทำให้ผู้ตัดสินใจได้รับความพึงพอใจ หากจะพิจารณาการตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ปัญหาแล้วจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจนั้นจะต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ และถึงจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจย่อมที่จะต้องมียุทธวิธี กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จากหลักการดังกล่าว นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้า และพยายามจำแนก ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังเห็นความสอดคล้องของหลักใหญ่ ๆ ในการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจากนักวิชาการเหล่านี้คือ การเริ่มจากสำรวจและนิยามปัญหา การศึกษาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา การเลือกสรรหรือการคัดทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา⁵⁴ จะมีข้อแตกต่างกันบ้างก็เพียงส่วนที่เป็นการนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลเท่านั้น เพื่อความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจึงได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของนักวิชาการที่สำคัญได้ดังแผนภูมิที่ 12

⁵³ ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 146 - 147.

⁵⁴ Peter F. Drucker, The Effective Executive, 124 – 126.

แผนภูมิที่ 12 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่างๆ

บุคคล	กระบวนการตัดสินใจ				
	1.การนิยามปัญหา	2.การศึกษาหาทางเลือก	3.การคัดทางเลือก	4.การปฏิบัติตามทางเลือก	5.การประเมินผล และปรับปรุง
คอฟแมน	1.กำหนดปัญหา	2. การพัฒนาทางเลือกคือพิจารณาว่าทางเลือกใดบ้างที่จะนำไปแก้ปัญหาได้	4.เลือกทางเลือก		
روبบินส์		3. วิเคราะห์ทางเลือกคือการพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยต่างๆของแต่ละทางเลือก	4.เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ		
ไซมอน	1. กิจกรรมด้านเขาว่าปัญหาการหาข่าวสาร สภาพการณ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ	2. กิจกรรมด้านออกแบให้คือพัฒนาวิเคราะห์แนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้	3. กิจกรรมการเลือก คือเลือกทางที่เหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้		
แซนฟอร์ดและเคลเมน	1. นิยามปัญหา 2. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป 3. วางหลักเกณฑ์ตามเหตุผลต่างๆ 4. พิจารณาข้อจำกัดและพัฒนาให้เกิดความเป็นไปได้	5. หาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา 6. พิจารณาจัดลำดับน้ำหนักของทางเลือก 7. พิจารณาเกณฑ์วัตถุประสงค์ประกอบเหตุผลอื่น ๆ อีกครั้ง	8. ประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ		

บุคคล	กระบวนการตัดสินใจ				
	1. รับรู้ปัญหาต่าง ๆ	2. วิเคราะห์ปัญหาจากการ อบรมข้อมูลแล้ววิเคราะห์ รายละเอียด 3. กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมใน การแก้ปัญหา 4. พัฒนาแผนหรือยุทธวิธี - ทางเลือกที่นำไปได้ - ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	เลือกวิธีปฏิบัติ	5. ปฏิบัติ - วางโครงการ - สัมภาษณ์	ประเมินค่า
ลิซซฟีลด์					
กริฟฟิซ	1. รับรู้ปัญหา 2. วิเคราะห์ปัญหา และ ประเมินค่าของปัญหา 3. กำหนดเกณฑ์หรือ มาตรฐาน	4. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ	เลือกทางแก้ไข	ปฏิบัติตามทางเลือก	ติดตาม ประเมินผล

แผนภูมิที่ 12 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่างๆ

ที่มา : David I. McClelland and William R. King, System Analysis and Project Management (Tokyo: McGraw-Hill Book Company, 1968), 17.

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการศึกษาและโทรคมนาคม ทำให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างคล่องตัวและเป็นอิสระมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ สามารถรับข่าวสารจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ในปริมาณที่มากขึ้น ซึ่งเป็นทั้งผลดีและผลเสียต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ต้องทำการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสของธุรกิจที่เกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดของสารสนเทศและระยะเวลา มีหลายครั้งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วภายใต้ความกดดันของสถานการณ์ ดังนั้นจึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต ที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงความพยายามฝึกฝนตนเอง พัฒนาทักษะ และสั่งสมประสบการณ์ ในการตัดสินใจ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และสามารถตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์การศึกษา และทำความเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจ (Decision Making Process) เนื่องจากแต่ละขั้นตอนจะมีผลต่อความสำเร็จในการตัดสินใจ ที่ผ่านมามีผู้เสนอแบบจำลองกระบวนการตัดสินใจไว้หลายรูปแบบ โดยแบ่งการพิจารณาและขั้นตอนการตัดสินใจตามความสนใจซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม เราสามารถกล่าวได้ว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. **ตระหนักถึงปัญหา (Problem Awareness)** ผู้บริหารจะรับรู้ถึงปัญหา หรือโอกาสขององค์กร โดยปัญหานั้นอาจจะเกิดขึ้นโดยตรง หรือต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาว่า การดำเนินงานขององค์กร อาจจะเกิดปัญหาจากเหตุการณ์ต่อไปนี้

เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากอดีต

เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากแผน

เมื่อมีผู้มาร้องเรียน หรือแจ้งปัญหา

เมื่อคู่แข่งมีผลงานดำเนินงานดีกว่าเรา

ในชีวิตจริง การตระหนักถึงปัญหาไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะปัญหาจะไม่แสดงตัวอย่างชัดเจน แต่จะต้องอาศัยประสบการณ์และความละเอียดรอบคอบในการประเมิน นอกจากนี้ บุคคลยังปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน ทำให้มองข้ามปัญหาหรือผู้บริหารอาจไม่เต็มใจรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากเกรงความยุ่งยาก หรือผลกระทบในทางลบ ซึ่งวิธีนี้อาจใช้ได้ผลกับปัญหาเล็ก ๆ ที่ไม่ขยายตัวกว้างและรุนแรงขึ้น แต่หลายปัญหาในปัจจุบัน จะมีความซับซ้อนและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้าไม่ทำการแก้ไขตั้งแต่ต้น อาจทำให้ปัญหามานพลาญ กลายเป็นวิกฤตในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสมควรต้องเผชิญหน้าและพยายามแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หรือแก้ปัญหาในเชิงรุก (Pro Active) ไม่ปล่อยให้ปัญหารุกรามใหญ่โต โดยมีแนวทางปฏิบัติเมื่อต้องเผชิญปัญหา 4 ประการต่อไปนี้

สร้างความเชื่อใจ (Establish Trust)

สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ (Clarify Objectives)

ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน (Assess Current Situation)

ระบุปัญหา (Identify Problems)

2. **นิยามปัญหา (Problem Definition)** กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบขอบเขต สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างชัดเจน และตรงประเด็น มิเช่นนั้นภาพของปัญหาอาจจะฟุ้งกระจาย ทำให้ไม่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ การนิยามปัญหา มีขั้นตอนสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

วิเคราะห์ปัญหา (Analyze Problems)

ตัดสินใจแก้ปัญหา (Agree on Problems to Be Solved)

3. **ตัดสินใจ (Decision Making)** เป็นขั้นตอนสำคัญในการเลือกผลลัพธ์ที่เหมาะสม ซึ่งกำหนดความถูกต้อง และความสำเร็จในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจจะทำตาม 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Set Decision Criteria)

พัฒนาทางเลือก (Develop Action Alternatives)

ประเมินผลประโยชน์ และ ทางเสี่ยงของทางเลือก (Evaluate Benefits and Risks of Alternatives)

ออกแบบแผน (Decide on a Plan)

4. **ปฏิบัติตามแผน (Action Plan Implementation)** นำทางเลือกที่เลือกไว้ไปวางแผน และดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดสรรบุคลากร และทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ต่อไปนี้

มอบหมายงานและความรับผิดชอบ (Assign Tasks and Responsibilities)

สร้างตารางการปฏิบัติงาน (Establish and Implementation Schedule)

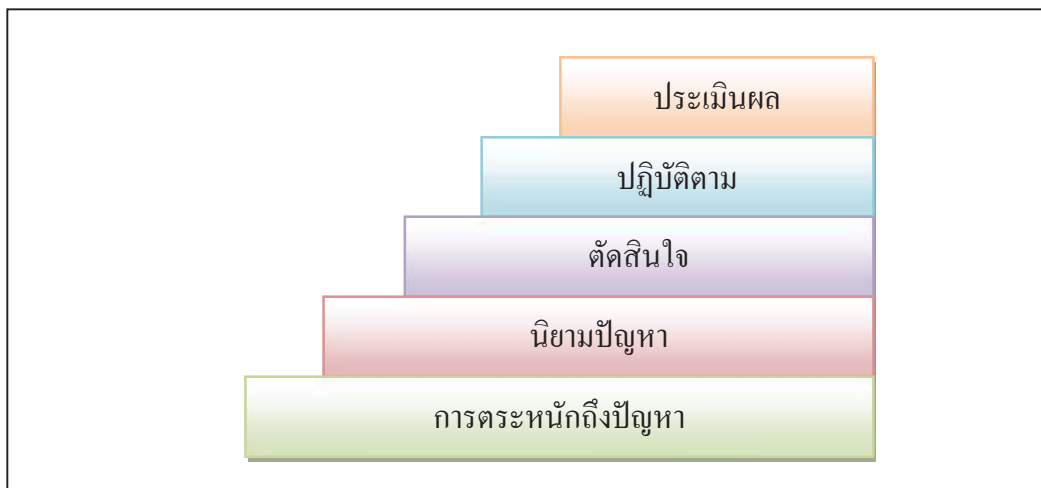
ส่งเสริมและกระตุ้นการดำเนินงาน (Support and Stimulate the Operations)

5. **ประเมินผล (Evaluation)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยผู้บริหารจะทำการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์ในขณะนั้น ตลอดจนทำการปรับปรุง ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการประมวลผลจะประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนต่อไปนี้

กำหนดเกณฑ์ และมาตรฐานในการวัดความสำเร็จ (Establish Criteria and Standard for Measuring Success)

ติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Monitoring Results)

แก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Take Corrective Action)



แผนภูมิที่ 13 กระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 144.

กระบวนการตัดสินใจแบบแผนภูมิที่ 11 เป็นแบบจำลองพื้นฐานที่อธิบายขั้นตอนการตัดสินใจแก้ปัญหาให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญจะมีความยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งเราจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารและบุคคลทั่วไปมักจะพูดว่า “เรื่องนี้ตัดสินใจยาก” หรือ “ไม่รู้ว่าจะตัดสินใจเลือกอะไร เพราะรักพี่เสียดายน้อง” เนื่องจากมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลมากมาย โดยเฉพาะความจำกัดของข้อมูลและสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้อย่างเด็ดขาด แต่ต้องประมวลข้อมูลและใช้วิจารณญาณในการเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่สุด⁵⁵

พฤติกรรมในการตัดสินใจ

เมื่อทราบถึงความหมายและกระบวนการตัดสินใจแล้ว ควรจะต้องมีการพิจารณาตัวบุคคลที่จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจ หากทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในการตัดสินใจนั้น บุคคลจะต้องมีกระบวนการทางจิต เช่น อารมณ์ต่าง ๆ ความปรารถนา และความพึงพอใจเข้ามาเกี่ยวข้อง

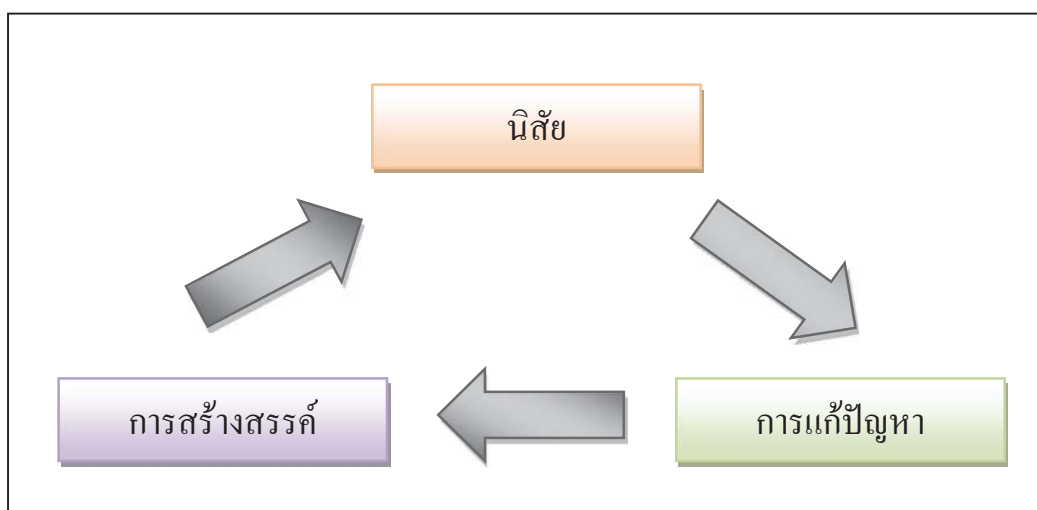
⁵⁵ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 142 - 144.

โดยเฉพาะถ้าเป็นบุคคล ก็มักจะเลือกทางเลือกที่ตนพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งพฤติกรรมในการตัดสินใจของคนโดยทั่วไปที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมหลายระดับประกอบด้วย

1. **นิสัย (Habit)** หมายถึง คนเราจะตัดสินใจหรือเลือกทางปฏิบัติตามที่ได้เคยปฏิบัติตามจนชิน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นไปโดยอัตโนมัติ เพราะเคยได้ทำสิ่งนั้นมาแล้ว และได้ผลดีจนกลายเป็นประสบการณ์ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้มาก

2. **การแก้ปัญหา (Problem Solving)** เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับที่สอง เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อม โดยพยายามนำวิธีการแก้ปัญหาที่เคยใช้ได้ผลสำเร็จมาใช้กับปัญหาใหม่ ในสถานการณ์ใหม่ ซึ่งสิ่งที่ได้คือ แนวทางการปฏิบัติ โดยมีได้ทำโดยนิสัย แต่เกิดการสะสมขึ้นจนเป็นพฤติกรรมใหม่

3. **การสร้างสรรค์ (Creativity)** เนื่องจากไม่สามารถนำประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาในทุกเรื่องทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องหาทางใหม่ พฤติกรรมในการตัดสินใจ จึงต้องเกิดควบคู่กับการคิดออกมาได้อย่างทันทีทันใด ซึ่งเป็นเรื่องของความหยั่งรู้ภายในตัวคนนั้น (Insight) หรือจากกลุ่มทำงานช่วยกันระดมสมอง (Brainstorming) ด้วยการลองผิดลองถูก เพื่อเรียนรู้จากการผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและจะได้ไม่ทำอีก ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้



แผนภูมิที่ 14 สถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

ที่มา : ัญญุพันธ์ เขื่อนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 145.

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ

โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจแม้จะพยายามตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล ตัดสินใจเพื่อมุ่งประโยชน์ตอบแทนสูงสุดก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ไม่อาจดำเนินการดังกล่าวได้ เพราะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจหลายประการ ซึ่ง วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ประกอบด้วย

1. การรับรู้กับการตัดสินใจ การรับรู้จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์การตัดสินใจที่ไม่แน่นอนข้อมูลในการตัดสินใจไม่พอเพียง และยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก ลักษณะของการรับรู้จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหา การระบุและวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการตีความ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกันออกไป การรับรู้อาจมีการบิดเบือนได้ ซึ่งจะมีผลให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพได้ การบิดเบือนการรับรู้มี 4 ชนิด คือ

1. การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มาจากประสบการณ์บางอย่างแล้วเหมาว่าคงเป็นอย่างนั้นไปหมด

2. การบิดเบือนแบบ Halo Effect เป็นการประเมินลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจ เกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบังข้อเท็จจริงทำให้อาจมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด

3. การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึกนึกคิด หรือการกระทำของตนไปให้คนอื่น โดยเหมาเอาว่าคนอื่นก็มีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเช่นเดียวกับตน ซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ

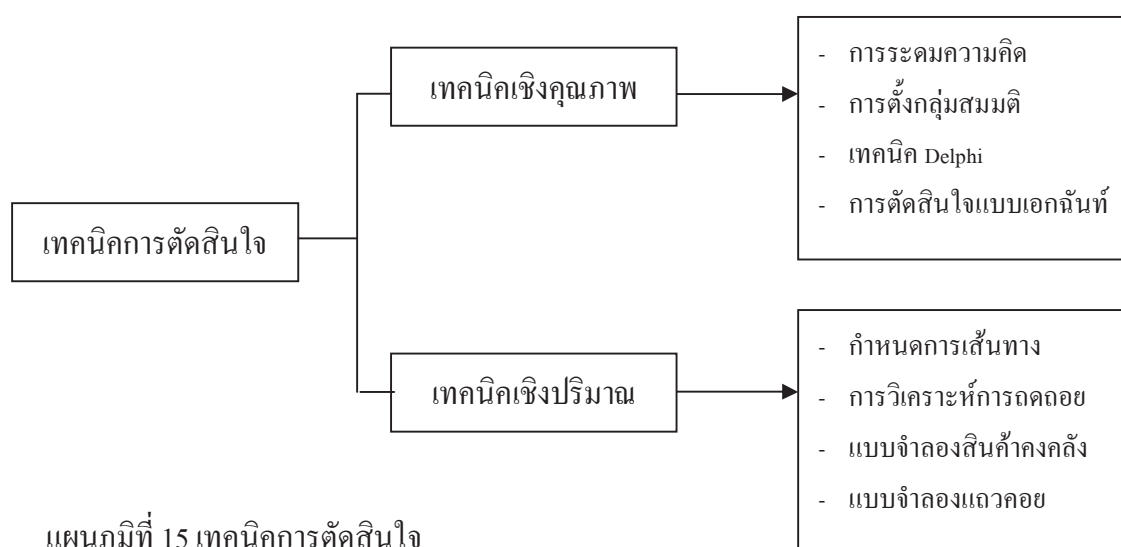
4. การบิดเบือนแบบ Perceptual Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษารูปแบบแนวคิดของตนไว้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะแสดงความจริงที่แตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแนวคิด ส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

2. **ค่านิยมกับการตัดสินใจ** ค่านิยมจะแสดงออกมาในรูปของความสนใจความต้องการความปรารถนาในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ผู้มีค่านิยมชอบความร่ำรวย บุคคลนั้นจะพยายามแสวงหาเงินทอง ผู้มีค่านิยมยึดถือโหราศาสตร์มักใช้การทายทักโชคชะตาประกอบการตัดสินใจ ผู้มีค่านิยมแบบอนุรักษนิยมจะมีการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลแน่นอนแบบค่อยเป็นค่อยไปขณะที่ผู้มีค่านิยมแบบก้าวหน้าจะตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงอยู่ด้วย เป็นต้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งในการตระหนักถึงปัญหาการวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจเลือก ซึ่งมักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน นอกจากนี้ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติก็ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้วด้วย

3. **บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ** บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน การเปลี่ยนแปลงจะค่อยเป็นค่อยไปโดยเป็นผลจากความรับรู้ และสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรีรอในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ ชอบทดลองหรือชอบพิสูจน์หาความจริง เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น เช่น ผู้มีบุคลิกภาพ กล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็ว ขณะที่ผู้ที่มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยง มักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอน มักชอบรีรอเพื่อให้ได้ข้อมูลทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพคือร้อนมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก⁵⁶

เทคนิคการตัดสินใจ

ถึงแม้เราต่างมีกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน แต่ข้อจำกัดของปัญหาและสภาพแวดล้อม ทำให้เราต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการวิเคราะห์ปัญหา สร้างทางเลือกและการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ตัดสินใจต้องเลือกเทคนิคที่เหมาะสม โดยมีเทคนิคการประมวลผลข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเภท ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 15 เทคนิคการตัดสินใจ

ที่มา : ญัฐพันธ์ เจริญนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 148.

⁵⁶ วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2, 197 – 200.

1. **เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Techniques)** เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และวิจารณญาณของผู้ตัดสินใจในการประมวลความคิดและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาจจะอธิบายได้ตามหลักเหตุผลและ/หรือ ใช้ความรู้สึก โดยมีวิธีการตัดสินใจเชิงคุณภาพที่สำคัญได้แก่

การระดมความคิด (Brainstorming)

การตั้งกลุ่มสมมติ (Nominal Group)

การใช้เทคนิค Delphi (Delphi Technique)

การตัดสินใจแบบเอกฉันท์ (Unanimous Decision)

2. **เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques)** เป็นการประยุกต์หลักการทางคณิตศาสตร์ และสถิติศาสตร์ ในการกำหนดแบบจำลอง (โมเดล) เพื่อการพยากรณ์ หรือคาดการณ์อนาคต หรือ จัดทางเลือกที่เหมาะสมของปัญหา เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming), การวิเคราะห์ การถดถอย (Regression Analysis), แบบจำลองสินค้าคงคลัง (Inventory Model) หรือ แบบจำลอง แถวคอย (Waiting Line Model) เป็นต้น เทคนิคเชิงปริมาณจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพโดยการศึกษาข้อมูลเชิงตัวเลข ซึ่งจะเพิ่มความน่าเชื่อถือและลดความผิดพลาดในการตัดสินใจของผู้บริหารลง เทคนิคเชิงปริมาณมิใช่เทคนิคที่ใช้ตัดสินใจอย่างสมบูรณ์ ผู้ใช้จะต้องเข้าใจข้อจำกัดของการวิเคราะห์ของมูล ตลอดจนการนำมาใช้งานประกอบกับ วิจารณญาณของตน

เทคนิคเชิงคุณภาพ และ เชิงปริมาณต่างเป็นวิธีสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยมีข้อดีและ ข้อจำกัด โดยผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับปัญหา ปกติผู้บริหารระดับสูงจะใช้ข้อมูลเชิง ปริมาณเป็นฐานในการตัดสินใจ ประกอบกับความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคเชิงคุณภาพ เนื่องจากปัญหาของผู้บริหารระดับสูงจะมีความไม่แน่นอนสูง ขณะที่ระดับของการใช้ข้อมูลที่เป็น ตัวเลขจะชัดเจนมากขึ้นในผู้บริหารระดับรองลงมา เพราะปัญหาจะมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม มากขึ้น แต่ไม่ได้หมายถึงผู้จัดการในระดับอื่น จะละเลยเทคนิคเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ ปัญหาที่มีการพลวัตซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนมาเกี่ยวข้องมากขึ้น ไม่ว่าปัญหาหรือ สภาพแวดล้อมจะเป็นอย่างไร ผู้จัดการจะต้องตัดสินใจโดยตั้งอยู่บนข้อเท็จจริง (Facts) และ วิจารณญาณเพื่อที่จะเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับปัญหา⁵⁷

⁵⁷ ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551), 148 - 149.

ประสิทธิผลในการตัดสินใจ

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ควรจะต้องเสียเวลากับการตัดสินใจปัญหาง่าย ๆ ปัญหาที่ยังไม่ถึงเวลาที่จะต้องตัดสินใจ ปัญหาที่ถึงแม้จะต้องตัดสินใจก็ไม่ใช่ว่าการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการไม่ควรตัดสินใจปัญหาที่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจด้วย⁵⁸ อีกแนวความคิดหนึ่งที่กล่าวถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจไว้ว่า ในการพิจารณาประสิทธิผลของการตัดสินใจนั้นจะแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

ประการแรก การตัดสินใจจะต้องมุ่งไปที่การปฏิบัติการ คือ ไม่ว่าจะเลือกทางใดก็ตาม และไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทางเลือก รูปร่างลักษณะปัญหา วิธีทาง ตลอดจนเทคนิควิธีการในการเลือกปัญหารูปแบบต่าง ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องค้นหาวิธีการปฏิบัติในการนำไปสู่ทางเลือกเหล่านั้นให้ได้ นั่นคือ การตัดสินใจจำเป็นต้องมุ่งไปยังการปฏิบัติการทางเลือกดังกล่าวจึงควรเป็นทางเลือกที่สามารถจะปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพราะฉะนั้นความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจในประเภทแรกจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (โดยเฉพาะในองค์การ) ว่าเหมาะสมที่จะเป็นเทคนิควิธีการหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อจำกัดในกระบวนการตัดสินใจใด ๆบ้าง เพื่อจะได้ไม่ใช้กระบวนการตัดสินใจที่สลับซับซ้อนมากเกินไป

ประการที่สองคือ พฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดหมาย ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่จะปฏิบัติการตามทางเลือกหรือผลของการตัดสินใจตามที่ต้องการ ดังนั้นทางเลือกในการปฏิบัติจึงจำเป็นต้องสามารถอำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัตินั้น ๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ แม้ว่าเป้าหมายของการปฏิบัตินั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ผู้ทำการตัดสินใจก็ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะติดตามทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ไมเออร์ (Maier) ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้ คือ

1. ควรได้มีการแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่าง ๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจ ปัญหาทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินผลที่อยู่ในช่วงหลังของขั้นของการตัดสินใจนั้น จะทำได้เพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ
2. การที่จะให้การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวสำเร็จผลด้วยดีนั้นจำเป็นต้องมีสิ่งที่จะช่วยให้การตัดสินใจจะต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะ

⁵⁸ Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge Mass : Harvard University Press, 1938), 194.

อุปสรรคทั้งหลายไม่ว่าจะมีมากเพียงใด หรือยากอย่างไรถ้าหากได้มีการพยายามวิเคราะห์โดยแท้จริงและไม่ย่อท้อแล้วย่อมมีหนทางแก้ไขให้ได้ตามสมควรไม่มากนักน้อย

3. ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจไปที่ตัวปัญหาเสมอ และไม่ควรวุ่นหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป ทั้งนี้เพราะการเร่งร้อนเพื่อที่จะให้ได้คำตอบเร็ว ๆ นั้น มักปรากฏเสมอว่าการพิจารณาปัญหามักจะไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรใช้เวลาสนใจที่ตัวปัญหาไว้ให้มาก เพื่อให้เข้าใจปัญหาเหล่านั้นได้แจ่มแจ้งเสียก่อน

4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขั้นสุดท้ายนั้นสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในสภาพของการพยายามตัดสินใจกระทำแต่เพียงกรณีเดียวหนึ่งกรณีใดแล้วทางเลือกก็จะถูกจำกัดอยู่เพียงเท่าที่มองเห็นแล้วเท่านั้น แต่ถ้าหากผู้บริหารลองกระทำตัวให้อยู่ในสภาพหรือบรรยากาศของตัวปัญหาทั้งหมดแล้ว ขอบเขตดังกล่าวจะไม่ถูกจำกัดไว้เท่าที่มีอยู่เท่านั้น แต่ความคิดริเริ่มและการมองเห็นทางเลือกใหม่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก และบางครั้งทางเลือกที่เพิ่มขึ้นมาใหม่นี้อาจดีกว่าและอาจถูกมองข้ามไปอย่างง่าย ๆ ก็ได้ การทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนได้และการปรับสถานการณ์ให้กลับไปอยู่ในสภาพของปัญหาทันทีอีกครั้งหนึ่งนั้น เมื่อถึงขั้นจะตัดสินใจเลือกนี้ก็ไม่ทำให้เสียเวลามากมายจนเกินไป เพราะกระบวนการพิจารณาตัวปัญหาก็ได้เคยกระทำมาครั้งหนึ่งแล้ว การทบทวนจึงไม่ยากนักและยังจะช่วยให้มีการเก็บตกสิ่งที่หลงลืมหรือไม่เคยเห็นมาก่อนก็ได้

5. เมื่อหันกลับมาอยู่ในบรรยากาศของปัญหาแล้ว จะต้องมองกลับไปอยู่ในบรรยากาศของการตัดสินใจเลือกพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะการกระทำตัวให้ต้องตัดสินใจเลือกในทุกขณะนั้นจะช่วยให้มีการเลือกเฟ้นคุณภาพของทางเลือกได้มากขึ้น กล่าวคือพฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือกจะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาเสมอ

6. ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายอื่น ๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นในสิ่งที่ได้ตัดสินใจนั้น บุคคลผู้ตัดสินใจอาจมีความรู้สึกลำบากใจ อาจจะกลัวหรือยอมโอนอ่อนผ่อนตามคนอื่นจนกระทั่งสิ่งที่ได้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแล้วต้องเสียไปในอีกทางหนึ่งถ้าหากทำตัวให้มั่นคงไม่ตกอยู่ในความกลัวต่อผู้บังคับบัญชา หรือไม่คล้อยตามอิทธิพลของกลุ่มแล้วการที่จะได้คำตอบก็จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้นก็อาจเกิดขึ้นได้อีกในตอนนี้ ซึ่งโอกาสที่ผู้ตัดสินใจจะเป็นไปในทางหนึ่งทางใดข้างต้นย่อมแล้วแต่ตัวของเขาเองที่จะทำตัวเป็นอย่างไร หรือสามารถควบคุมตนเองได้หรือไม่

อย่างไรก็ดีความเป็นคนมีเหตุมีผลจะไม่ทำให้ผู้ตัดสินใจกลับกลายเป็นคนมีทฤษฎีและกลายเป็นคนความคิดแคบขาดโอกาสทางเลือกหรือข้อคิดของฝ่ายอื่นเข้ามาประกอบการพิจารณา⁵⁹

โลเคิร์ท มีความเชื่อว่าประสิทธิผลของการตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม โดยเขาแนะนำว่าในการพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาในแต่ละระดับนั้น ผู้ที่ควรจะเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นปัญหาของโรงเรียนก็ควรเป็นหัวหน้าสถานศึกษา ถ้าเป็นระดับชั้นเรียนก็ควรเป็นครู อาจารย์เป็นผู้พิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าโดยแท้จริงแล้วระดับของการตัดสินใจที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับของความรับผิดชอบกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์กับงานส่วนใด ระดับใด หัวหน้ากลุ่มที่รับผิดชอบในระดับนั้นจึงควรเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อเกิดการตัดสินใจในระดับที่ไม่เหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูงไปตัดสินใจในงานของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหัวหน้ากลุ่มนั้น ๆ (อาจรวมทั้งบุคคลในกลุ่มนั้น) จะพยายามสร้างให้มีอิทธิพลหรือสร้างให้กลุ่มมีบทบาทขึ้นมาเพื่อเป็นการต่อรองอำนาจกับผู้บริหาร ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้ โลเคิร์ท ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การจูงใจ” ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่นำไปสู่ประสิทธิผลของการตัดสินใจ⁶⁰ โดยเขาได้เสนอ “ฟังก์ชัน” ของผลการตัดสินใจไว้ดังนี้คือ

สัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจ = คุณภาพของการตัดสินใจ X การจูงใจในการนำไปปฏิบัติ

นั่นคือ ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจกับการจูงใจในการนำไปปฏิบัติสูงก็จะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจสูง ในทางกลับกันถ้าคุณภาพของการตัดสินใจกับการจูงใจในการนำไปปฏิบัติต่ำผลสัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจก็ต่ำด้วย ซึ่งพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจจะยิ่งดีขึ้นถ้า

1. อยู่บนพื้นฐานของการใช้ข่าวสารข้อมูลอย่างระมัดระวัง ถูกต้อง รอบคอบ และแน่นอน
2. มีแรงจูงใจที่จะนำมาเลือกจากการตัดสินใจไปปฏิบัติสูง

ดังนั้น การตัดสินใจเป็นบทบาทหลักของผู้บริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งด้วยเพื่อที่จะสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ ประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมทั้งรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปด้วย

⁵⁹ Norman R.F. Maier, “Maximizing Personal Creativity Through Better Problem – Solving,” Personal Administration 8,17 (1964) : 14 – 18.

⁶⁰ Rensis Likert, New Patterns of Management, 187 – 188.

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ในปัจจุบัน การจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในองค์กรนั้น ย่อมหวังว่า จะเกิดผลสำเร็จไม่มากนักน้อย และการที่จะวัดได้ว่า จะเกิดความสำเร็จนั้น ย่อมอยู่ที่เรานิยามความสำเร็จว่า ต้องมีอย่างน้อยเพียงใด ถึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทุกองค์การย่อมต้องหวังผลในการสำเร็จ สถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ย่อมอยู่ที่นักเรียนประสบความสำเร็จ มีความสามารถทางวิชาการ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้ เป็นคนดีในสังคม ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องพยายามทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานศึกษาในได้มากที่สุด อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ

ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา

ยูชท์แมน และซีชอร์ (Yuchtman and Seashore) ได้ให้ความหมายคำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่า⁶¹

อาร์จิริส (Argyris) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงสถานะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตมากขึ้นในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลง หรือผลผลิตคงที่⁶²

แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn) ให้ความหมายในมุมมองของสังคมศาสตร์ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่าง ๆ คือ (ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต (2) ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน (3) ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน (4) ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง และ (5) ระบบย่อยของการบริหารโดยความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านี้ จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดของการกระทำร่วมกัน⁶³

⁶¹ ภรณ์ กิริติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์การ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียน สโตร์, 2539), 60.

⁶² Chris Argyris, Integration the Individual and the Organization (New York : John Wiley and Sons, 1964), 123.

⁶³ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The social Psychology of Organization (New York : John Wiley and Sons, 1966), 19 - 26.

ชาชน์ (Schein) นิยามความหมายประสิทธิผลว่าหมายถึง สมรรถนะขององค์การในการอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเจริญเติบโต ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่อะไร การดำเนินงานก็จะดำเนินในทำนองเดียวกัน⁶⁴

สำหรับสตีลส์ (Steers) กล่าวว่า ความสามารถในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายได้ผลกำไร และมีคุณภาพ⁶⁵

นาฮาเวนดี และมาเล็คซาเด (Nahavendi and Malekzadeh) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง บุคคลหรือองค์การได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนอันหมายถึง 4 ประการดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน⁶⁶

เรดและคณะ (Reid and others) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก⁶⁷

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ⁶⁸

กิ๊บสัน (Gibson) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) ว่ามาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (cause and effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุผลแตกต่างกันดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิผลระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ

⁶⁴ Edgar H. Schein, Organizational Psychology (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970), 177.

⁶⁵ Steers, Organizational Effectiveness: A Behavioral View, 1-5.

⁶⁶ Afsaneh Nahavendi and Ali R. Malekzadeh, Organizational Behavior : The person organizational fit (New Jersey : Prentice Hall, Inc 1999), 532.

⁶⁷ Ken Reid, David Hopkins, and Peter Holly, Towards the Effective School (Oxford :Basic Blackwell Ltd., 1988), 5.

⁶⁸ Hoy and Miskel, Educational Administration Theory Research and Practice ,373.

พิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทน เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคลอันได้แก่ ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) เจตคติ (attitude) แรงจูงใจ (motivation) และความเครียด (stress)

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (group effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่ม อันได้แก่ ความสามัคคี (cohesiveness) ภาวะผู้นำ (leadership) โครงสร้าง (structure) สถานภาพ (status) บทบาท (roles) และบรรทัดฐาน (norms)

3. ประสิทธิภาพระดับองค์การ (organizational effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ อันได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategy choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่าง ๆ (process) และวัฒนธรรม (culture) โดยที่ประสิทธิผลองค์การทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งประสิทธิผลองค์การนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นหลายประการ เช่น ชนิดองค์การ งานที่องค์การทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์การ⁶⁹

มอท(Mott) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น⁷⁰

ส่วนฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) ได้ให้แนวคิดในการพิจารณาว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครู อาจารย์ได้⁷¹

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เห็นในทำนองเดียวกันว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และได้เสนอแนะว่าในขณะที่สภาพแวดล้อม

⁶⁹ James L. Gibson, Organization : Behavior Structure Process, International edition, 10th ed. (U.S.A. : McGraw Hill. Inc., 2000) 55.

⁷⁰ Paul E. Mott, The Characteristics of Efficient Organization (New York :Harper & Row Publishers, 1973), 188.

⁷¹ Hoy and Furguson, “Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of School,” Educational Administration Quarterly 21, 2 (Spring 1985) : 117- 134 .

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจึงควรวัดจาก 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (achievement) 3) ความสามารถในการผสมผสาน (integration) 4) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (latency)⁷²

ส่วนยัชแมน และซีชอร์ (Yuchtman and Seashore) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การว่า เป็นความสามารถขององค์การในการนำทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่ามาใช้ประโยชน์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ⁷³

ดังนั้น ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพสู่สังคม ให้นักเรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดีและมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เข้ามาในชีวิต และมีทัศนคติในทางบวก และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ เพื่อที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วย ซึ่งประกอบด้วย 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน จะเห็นว่านักวิชาการได้ให้ความสนใจมากขึ้นในช่วงปี 1980 เป็นต้นมา โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน มีแนวคิดและผลงานวิจัยหลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย โดยจะนำเสนอ ตามลำดับเวลาของข้อค้นพบ ดังนี้

มอท (Mott) ได้สร้างตัวแบบ (model) เกี่ยวกับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การ (perceived organizational effectiveness) โดยการรวมเอาผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ 5 ประการ คือ ปริมาณของผลผลิต (quantity of product) คุณภาพของผลผลิต (quality of product) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และความยืดหยุ่น (flexibility) โดยให้เหตุผลว่า เกณฑ์ทั้ง 5 เหล่านี้เป็นตัวกำหนดความสามารถขององค์การในการระดมพลังสำหรับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และการปรับเปลี่ยนโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้นก่อให้เกิดเจตคติในทางบวกของนักเรียนที่มากกว่า ปรับตัวเข้ากับ

⁷² Hoy and Miskel, Education Administration Theory Research and Practice, 384 - 395

⁷³ E. Yuchtman and S.E. Seashore, "A System in Resource Approach to Organization Effectiveness," Administrative Science Quarterly 32 (December 1967) : 377-395.

สภาพแวดล้อมได้ดีกว่า และสามารถแก้ปัญหาภายในได้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ได้ยึดตัวแบบที่เน้นเป้าหมาย และระบบทรัพยากร⁷⁴

คามรอน (Cameron) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน (2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน (3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน (4) การพัฒนานุคลิกภาพของผู้เรียน (5) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อครูและผู้บริหาร (6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของครู (7) ระบบการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด (8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ (9) สภาพขององค์กร⁷⁵

บอเสริท (Bossert) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ (1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด (3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ (4) การพัฒนาวิชาชีพครู และ (5) การอิสระและหลากหลายในการเรียน⁷⁶

แคดเวล และ สปริง (Caldwell & Spinks) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย (1) อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ (2) คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง และ (3) ความสำเร็จในการศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง⁷⁷

วูด และ ออติก (Woods & Orlik) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้ คือ (1) ความคาดหวังสูง การสอนที่ท้าทาย ความสำเร็จในหลายด้าน (2) บริบทและวัฒนธรรมโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม (3) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตร ให้มีผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน (4) พัฒนาในวิชาชีพ มีความผูกพันระยะยาวเพื่อความเติบโตพัฒนาทางสติปัญญา (5) จัดทำนันทนาการ การตัดสินใจร่วมและการวางแผนร่วมกัน เพื่อมีพันธมิตรผูกพัน (6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างระเบียบเชิงสังคม เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมของครูและนักเรียน (7) มีการ

⁷⁴ Mott, P.E., The Characteristics of Effective Organizations (New York: Harper & Row. 1972).

⁷⁵ Cameron, K.S., and Whetten, D.A., "Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation", Higher Education Handbook of Theory and Research (1996)., 265-306.

⁷⁶ Bossert, S. "School Effect", in Norman Boyan, (ed)., Handbook of Research on Educational Administration (New York: Longman. 1988).

⁷⁷ Caldwell, B.J. and Sprinks, J.M., The Self-managing School (London: Taylor and Francis (Printers) Ltd.1990).

ตรวจสอบภายใน ระบบการประเมินนโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียนจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ(8) สามารถรับการตรวจสอบได้จากผู้ตรวจสอบภายนอกใช้ตัวบ่งชี้และเหตุการณ์เป็นตัวชี้วัด⁷⁸

แซมมอน ฮิลแมน และ มอร์ติมอร์ (Sammons; Hillman & Mortimore) ได้วิเคราะห์ตัวชี้วัด คุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจากงานวิจัยเกี่ยวข้องในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล 11 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม (3) สภาพแวดล้อมที่ในการเรียนรู้ (4) การรวมพลังในการเรียนการสอน (5) การสอนที่มีความหมาย (6) ความคาดหวังสูง (7) มีการเสริมแรง (8) การติดตามความก้าวหน้า (9) ระเบียบวินัยและความรับผิดชอบของนักเรียน (10) การมีส่วนร่วมระหว่างบ้านกับโรงเรียน และ(11) องค์การแห่งการเรียนรู้⁷⁹

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel) นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของความสำเร็จของโรงเรียนไว้ 3 ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (academic achievement) ความพึงพอใจในงานของครู (job satisfaction) และการรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (overall perceptions of school effectiveness) และได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการภายใน 5 ประการ ได้แก่ การเรียนและการสอน โครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรมและบรรยากาศ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองที่มีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน และถูกกำหนดโดยอำนาจของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนผลผลิตของโรงเรียนนั้นจะประกอบด้วย ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพซึ่งสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้⁸⁰

⁷⁸ Woods, D., and Orlik, S. School Review and Inspection (London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn., 1994).

⁷⁹ Sammons, p., Hillman, J., Mortimore, P. , (Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research. (London: OFSTED, 1995).

⁸⁰ Hoy, W.K., and C.G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2001).

การปรับตัว

ความสามารถในการปรับตัว(Adaptation) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดจึงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยต้องพัฒนาองค์กรให้สามารถทำหน้าที่ และดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่ง

กริฟฟิธ (Griffiths) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารแปดประการคือ

1. แรงกระตุ้นส่วนใหญ่ในการปรับตัวในองค์กรมาจากภายนอกองค์กร
2. ความมากน้อยและความคงทนของการปรับตัวเป็นสัดส่วนโดยตรงกับความเข้มข้นของสิ่งเร้าจากระบบใหญ่
3. การปรับตัวในองค์กรมีโอกาสเป็นไปได้มากกว่า ถ้าหากว่าผู้เข้าสู่ตำแหน่งบริหารสูงสุดมาจากภายนอกองค์กร
4. เมื่อมีความกดดันเพิ่มอย่างต่อเนื่อง ในระยะแรกระบบจะตอบสนองอย่างเฉื่อยชา ต่อมาจะตอบสนองชดเชยอย่างเกินเหตุ ผลสุดท้ายก็ล่มสลายแบบจบสิ้น
5. จำนวนนวัตกรรมรวมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสัดส่วนผกผันกับวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด
6. ยิ่งมีระดับการบังคับบัญชามากเพียงใด โอกาสปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีน้อยเพียงนั้น
7. เมื่อมีการปรับตัวเกิดขึ้นมักเกิดขึ้นจากส่วนบนไปส่วนล่างมากกว่าจากส่วนล่างขึ้นไปส่วนบน
8. ยิ่งระบบย่อยทำหน้าที่ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดีเพียงใด โอกาสปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีน้อยเพียงนั้น⁸¹

สเตียร์ (Steers) พบว่า การปรับตัวและมโนทัศน์ที่มีความคล่องตัว และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่นักวิจัยใช้กันมากในเรื่องการวัดประสิทธิผล⁸²

กิบสัน (Gibson) ได้สร้างแบบจำลองเพื่อเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลในระยะกลางซึ่งหมายความว่ารวมไปถึงความสามารถของฝ่ายบริหารขององค์กรในอันที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมพอ ๆ กับที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความไม่มีประสิทธิผลในการบรรลุถึง

⁸¹ Griffiths, *Organizations and Human Behavior : Focus on Schools* , 371-374.

⁸² Steers, *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*, 163

การผลิต ประสิทธิภาพและความพอใจอาจเป็นสัญญาณว่ามีความจำเป็นต้องปรับหรือคัดแปลงการปฏิบัติการในด้านการบริหารและนโยบายให้เหมาะสมขึ้น หรือสภาพแวดล้อมจากการเรียกร้องผลผลิตซึ่งแตกต่างกัน หรือให้ตัวป้อนซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หากองค์กรไม่สามารถหรือไม่ปรับตัว ความอยู่รอดขององค์กรก็จะอยู่ในอันตราย⁸³

ดังนั้น ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถในการปรับตัวเป็นเรื่องที่มีความสำคัญประการหนึ่ง นักเรียนต้องสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานศึกษา โดยอาศัยครูเป็นผู้ช่วยในการปรับตัวด้วย

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงถึงคุณค่าของหลักสูตร ผู้บริหาร และครูผู้สอนอีกด้วย

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskle) ให้แนวคิดที่ว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจึงควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (achievement)⁸⁴

กู๊ด (Good) อธิบายความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไว้ว่า หมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เรียนมาแล้ว ซึ่งได้จากการสอบของครูหรือผู้รับผิดชอบการสอนหรือทั้งสองอย่างรวมกัน⁸⁵

อุทุมพร จามรมานสรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้โดยสามารถวัดได้จากการทดสอบหรือวิธีการอื่นให้ได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ตรงตามเนื้อหาสาระและวิธีการที่ครูจัดประสบการณ์การเรียนการสอน

⁸³ James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Organization: Structure, Process, Behavior (Dallas, Texas : Business Publication Inc., 1973) 112.

⁸⁴ Hoy and Miskel, Education Administration Theory Research and Practice, 384 – 397

⁸⁵ Carter V . Good, Dictionary of Education, 2nd ed. (New York : Mc Graw – Hill Book Comepany , 1973), 139.

ดังนั้นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงต้องมุ่งที่การทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรระดับต่าง ๆ การจัดการศึกษา การเรียนการสอน และเทคนิควิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน⁸⁶

กมล สดุดะประเสริฐ ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาอาจแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ

1. ส่วนที่เป็นองค์ประกอบมาจากตัวเด็กและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับเด็ก เช่น ผู้ปกครอง สภาพเศรษฐกิจและสังคม พฤติกรรมพื้นฐานทางความรู้ (cognitive entry behavior) สติปัญญาและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเด็ก
2. ส่วนที่เป็นองค์ประกอบมาจากการบริหารการเรียน⁸⁷

การบูรณาการ

การบูรณาการ (integration) เป็นลักษณะทางสังคมขององค์การ และบุคลากรที่แสดงถึงความมีประสิทธิผล กล่าวคือ บุคลากรจะมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เป็น ความพึงพอใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือความก้าวหน้า ความมั่นคง ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน (job satisfaction)

แอปเปิลไวท์ (Applewhite) กล่าวว่า การมีเจตคติที่ดีต่องาน เกิดจากความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และส่วนหนึ่งเกิดจากความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ⁸⁸

บลัมและเนลเลอร์ (Blum and Naylor) ที่ว่าความพอใจในการทำงานคือ ผลรวมของเจตคติต่าง ๆ แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน เจตคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ

⁸⁶ อุทุมพร จามรมาน, “หลักการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน,” ใน เอกสารการสอนวิชาการพัฒนาแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535), 2.

⁸⁷ กมล สดุดะประเสริฐ, “คุณภาพการศึกษา,” วิทยาจารย์ 76 (กรกฎาคม-กันยายน 2520) : 32-35.

⁸⁸ B. Apple white, Organization Behavior (Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965), 8.

ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับการดูแลเอาใจใส่ และการได้รับความยุติธรรม⁸⁹ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ผลของงานที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน คือ ทำให้บุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดี เกิดความพึงพอใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งหมายถึง เจตคติของบุคคล สามารถแสดงออกได้ทางลักษณะนิสัย ความหมายในด้านของโรงเรียนหมายถึง การที่บุคลากรทุ่มเทและอุทิศเวลาในการทำงานทั้งงานประจำ งานคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาด้วยเจตนารมณ์ที่มุ่งมั่นด้วยความรับผิดชอบงานในหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ

ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การอีกตัวหนึ่ง คือ การที่องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น แต่ในทางปฏิบัติมีข้อควรคำนึง 2 ประการ คือ 1) การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด 2) ในการปรับตัวนั้นจะต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและจะต้องทำเป็นระบบ ทั้งปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต (total cycle of input process output)⁹⁰ ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์การ พฤติกรรมและประสิทธิผล จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ขนาดขององค์การ เทคโนโลยี การไหลของงาน สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม เป็นต้น

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Furguson) กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผล นอกจากจะพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงแล้ว จะต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายนอกและภายใน สามารถแก้ปัญหา และสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้⁹¹

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskle) ได้เสนอเพิ่มเติมว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง โรงเรียนจะต้องพัฒนาจิตความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (adaptation and

⁸⁹ Milton L. Blum and C. Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper and Row, 1968), 364.

⁹⁰ ภรณ์ มหามนต์, การประเมินประสิทธิผลองค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 166-167.

⁹¹ Hoy and Furguson, "Theoretical Framework and Exploration Organizational Effectiveness of School," Educational Administration Quarterly 21 (Febuary 1985) : 117-134.

development) และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้น (solving school's problem)⁹² เพราะประสิทธิผลของการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการแก้ปัญหาที่สนองตอบทั้งทางด้านเจตคติ และด้านพฤติกรรมที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของการจะต้องมีความยืดหยุ่นพอเพียงใช้โอกาสที่เปิดให้ ดังนั้นการแก้ปัญหาก็จะต้องมีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาทันทีต่อเหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้น สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์กร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. **สภาพแวดล้อมด้านองค์กร (organizational environment)** ประกอบด้วยตัวแปรซึ่งเป็นระบบปิดขององค์กรอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหาร ได้แก่ ขนาดขององค์กร เทคโนโลยี บรรยากาศองค์กร และทรัพยากรบุคคล

2. **สภาพแวดล้อมด้านภาระงาน (task environment)** ประกอบด้วยตัวแปรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ เช่น อำนาจ การควบคุม อำนาจการ แหล่งเงินทุน แหล่งวัสดุ

3. **สภาพแวดล้อมด้านสังคม (societal environment)** เป็นสภาพแวดล้อมมหัพภาคเช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และกฎหมายสภาพแวดล้อมทั้งสามจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันจึงเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องแก้ไข ปรับปรุงเพื่อมุ่งอนาคต จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถคาดการณ์ แทนที่จะเป็นการสนองตอบต่อวิกฤติการณ์ นั่นคือ ทำให้องค์กรเป็นฝ่ายปฏิบัติหรือฝ่ายรุก (active) แทนที่จะเป็นฝ่ายรับ (reactive) องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสมในการแก้ไขและประเมินความสำคัญของตัวแปรของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประสิทธิผลของการขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกใช้ทักษะ และความผูกพันของสมาชิกขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

มอท์ (Mott) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. **ความสามารถในการผลิต (Productivity)** นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของ นักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และ ผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียน มีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้งปริมาณ และคุณภาพสูง ดังกล่าวนี้อาจได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มี

⁹² Hoy and Miskel, Educational Administration Theory Research and Practice, 384-397.

ความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อ จัดจ้างและการเบิก-จ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนนั้นส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับนักเรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุของค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของ นักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว บุคลากรที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหาร และครู เป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเป็นไปตามความคาดหวังของ รัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์ ทุ่มเทบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม การสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่า โรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผล ด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนที่มีทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความรู้รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการ

ดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทักษะคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษา ครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกและแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือ ถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและ ปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็น ความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของ ส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง ออกถ้อย และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจน สามารถดำเนินการอบรม สั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จัก พัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (Adaptability) ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อม ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้อง สอดคล้องและทันสมัย ทันกับความจริงก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อ การสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคาร สถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหาร และครู จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องใช้เทคนิค วิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับ นักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการ

ประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา (Solving Problems) องค์การต่าง ๆ หรือโรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในโรงเรียนนั้น แต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตามระบบในการทำงานของโรงเรียน ย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย และกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร นับตั้งแต่เรื่องของหลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียนจะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ภาวะเยียบข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่ทันกับสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่น เรียบร้อย และเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงามกับผู้ร่วมงาน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือนเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้าง

บรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้⁹³

สตีเยร์ (Steers) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย วิชาการเชิงระบบ และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (The goal optimization approach) ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ ส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การมีหลายรูปแบบ แต่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย หรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ

ประการแรก ทำให้ทราบว่า การที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์การ หรือจะทำให้้องค์การเจริญเติบโต และสามารถอยู่รอดได้

ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมาย ต้องยอมรับว่า องค์การที่แตกต่างกัน ย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์การจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์การ รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรักและความพึงพอใจในการทำงานเพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์การ

ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์การทราบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี

ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางนี้ มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. วิธีการเชิงระบบ (A Systems perspective) การประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดนี้ ใช้แนวคิดระบบเปิด เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ แนวคิดนี้เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การและสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ แนวคิดนี้เราสามารถกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผล คือ

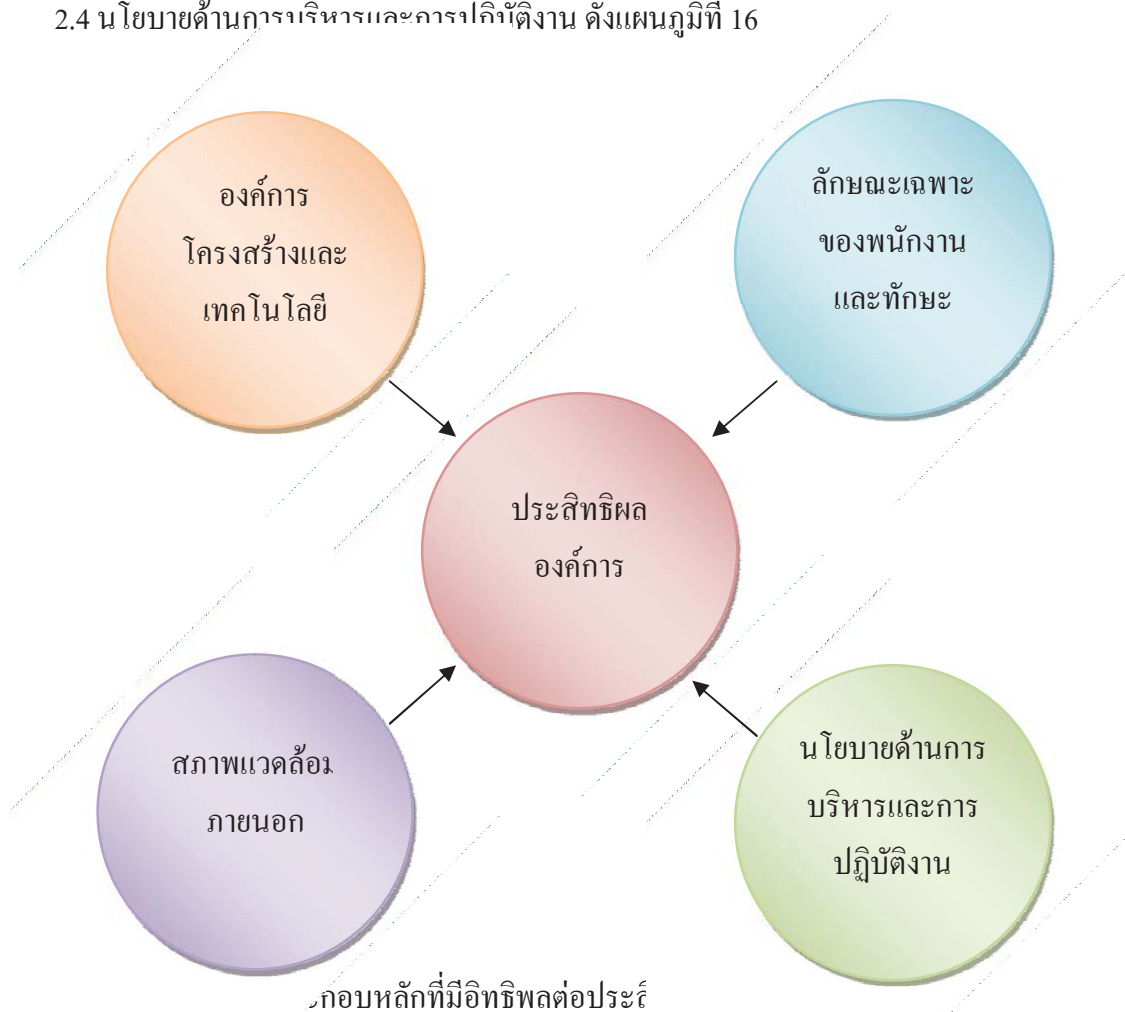
2.1 ลักษณะเฉพาะขององค์การ เช่น โครงสร้างขององค์การเทคโนโลยี

2.2 ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงื่อนไขทางการตลาด

⁹³ P.W. Mott , The Characteristic of effective organization (New York : Harper & Row, 1973), 373.

2.3 ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับงาน

2.4 นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน ดังแผนภูมิที่ 16



ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิ

โดย : Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson and Ri

Managing Effective

Organization An Introduction (U.S.A. : Kent Publish Company, 1985), 77.

3. การเน้นพฤติกรรม (a behavior emphasis) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การประเมินองค์กรหรือการวิเคราะห์องค์กรต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายร่วม ซึ่งเกิดจากกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในองค์กรช่วยกันกำหนดเป้าหมาย และยอมรับเป้าหมายร่วมกัน และยึดถือเป็นเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น บางส่วนของเป้าหมายขององค์กรจะเป็นเป้าหมายของ

บุคคล ผู้บริหารในองค์การจะต้องตั้งใจและใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายองค์การ⁹⁴

ประสิทธิผลองค์การของฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel)

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอรูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์การไว้ 3 รูปแบบดังนี้

1. **รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ** โดยพิจารณาว่า ผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขแห่งความสำเร็จคือ

- 1.1 เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม
- 1.2 จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้
- 1.3 เป้าหมายต้องชัดเจน และผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน
- 1.4 สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

2. **รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากร** ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า องค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่า องค์การที่ได้รับทรัพยากรมากกว่า ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือ ความคงที่ของกระบวนการภายใน โครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตาม และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3. **รูปแบบบูรณาการ** เป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ และรูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียว ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ มิติเวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นพหุเกณฑ์ดังนี้

3.1 มิติเวลา ในการประสิทธิผลขององค์การนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินคือ ช่วงเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (short – term) ระยะกลาง (intermediate) ระยะยาว (long – term) กล่าวคือการประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การเช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากรเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว ใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิต และความมีประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอย ต้องใช้เกณฑ์ในการปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

⁹⁴ Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson and Richard T. Mowday, Managing Effective Organization An Introduction (U.S.A. : Kent Publish Company, 1985), 77.

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล จำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น เกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบูรณาการนี้ ได้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคม ตามรูปแบบหน้าที่ทางสังคมของ พาร์สัน (Parsons) ที่กล่าวถึงองค์การว่า เป็นระบบสังคมของระบบเปิด ที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์การจึงต้องประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้คือ

1. **การปรับตัว (Adaptation – A)** หมายถึง การที่องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์การให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะวัดได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (adaptability)
- 1.2 นวัตกรรม (innovation)
- 1.3 ความเจริญเติบโต (growth)
- 1.4 การพัฒนา (development)

2. **การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment – g)** หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะวัดได้แก่

- 2.1 ผลสัมฤทธิ์ (achievement)
- 2.2 คุณภาพ (quality)
- 2.3 การแสวงหาทรัพยากร (resource acquisition)
- 2.4 ประสิทธิภาพ (efficiency)

3. **การบูรณาการ (integration – i)** หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะวัดได้แก่

- 3.1 ความพอใจ (satisfaction)
- 3.2 บรรยากาศ (climate)
- 3.3 การสื่อความหมาย (communication)
- 3.4 ความขัดแย้ง (conflict)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency – I) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้าน วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดได้แก่

4.1 ความภักดี (loyalty)

4.2 ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (central life interest)

4.3 แรงจูงใจ (motivation)

4.4 เอกลักษณ์ (identity)

จากแนวคิดข้างต้น ในการประเมินประสิทธิภาพองค์กร ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้นำมาบูรณาการเป็นรูปแบบดังนี้

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (adaptability) - นวัตกรรม (innovation) - ความเจริญเติบโต (growth) - การพัฒนา (development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ผลสัมฤทธิ์ (achievement) - คุณภาพ (quality) - การแสวงหาทรัพยากร (resource acquisition) - ประสิทธิภาพ (efficiency)
การบูรณาการ (Intergration)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ความพอใจ (satisfaction) - บรรยากาศ (climate) - การสื่อความหมาย (communication) - ความขัดแย้ง (conflict)
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา → กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	- ความภักดี (loyalty) - ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (central life interest) - แรงจูงใจ (motivation) - เอกลักษณ์ (identity)

แผนภูมิที่ 17 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร

ที่มา : Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational administration : Theory, research and practice, 5th ed. (New York : McGraw – Hill, 1991), 383.

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอรูปแบบการประเมินองค์การไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขความสำเร็จ คือ 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม 2) จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้ 3) เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน และ 4) สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

2. รูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากร ซึ่งมีแนวคิดว่างค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์การที่ได้รับทรัพยากรมากกว่าย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือ ความคงที่ของกระบวนการภายใน โครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3. รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การและรูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องและความเป็นพหุเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา ในประสิทธิผลขององค์การนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินคือ ช่วงเวลาที่แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short - term) ระยะกลาง (intermediate) ระยะยาว (long - term) กล่าวคือ การประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะชีวิตขององค์การ เช่น ในระยะเริ่มแรก ของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากรเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว ใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและความมีประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในภาวะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล จำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น เกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

3.3 ความเป็นพหุเกณฑ์ คือ การประเมินที่ใช้เกณฑ์ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลายส่วนที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะความเป็นระบบ (System) ขององค์การที่ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า

กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก โดยแต่ละปัจจัยจะต้องมีส่วนประกอบต่าง ๆ และจะต้องประเมินตามส่วนประกอบนั้น ๆ ⁹⁵

กล่าวโดยสรุป การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าองค์การมีสภาพการณ์การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ประสพผลสำเร็จเพียงใด ซึ่งในการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การดังกล่าวจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ องค์การด้วย เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลได้ผลอย่างจริงจังทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

⁹⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational administration : Theory, research and practice, 5th ed. (New York : McGraw – Hill, 1991), 383.

สถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

เป้าหมายการจัดการ ศึกษาคาทอลิก

การศึกษาคาทอลิกให้ความสำคัญกับคุณค่าศักดิ์ศรีของมนุษย์ สิทธิเสรีภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยถือว่า การศึกษาเริ่มต้นพร้อมกับชีวิตที่เริ่มปฏิสนธิ นั่นคือ การให้การศึกษาอบรมถือเป็นหน้าที่ประการแรกของพ่อแม่ เด็กได้รับรู้และเรียนรู้จากพ่อแม่ เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง รอบตนเอง เรียนรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่น เรียนรู้สังคมและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว และเรียนรู้สังคมรอบข้างตนเอง ทั้งในระดับกว้าง (horizontal level) และในระดับลึก (vertical level) ด้วยการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในสังคมและระหว่างสังคม บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะสมาชิกหรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ด้วยเหตุนี้การศึกษาคาทอลิกจึงพิจารณาในมุมมองที่กว้างที่สุด นั่นหมายถึง การเรียนรู้ การศึกษา การอบรมสั่งสอนถ่ายทอดทั้งในรูปแบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาแบบอ้อยาศัย การปรับและพัฒนาเชิงวัฒนธรรมในสังคม ระหว่างสังคมและระหว่างอารยธรรม หรือระหว่างประเทศ เป็นการเรียนรู้และเข้าถึงความรู้ทุกอย่าง ที่มนุษย์สามารถพัฒนาตามวัยหรือศักยภาพของมนุษย์ ทั้งในมิติของปัจเจกบุคคล (personal dimension) มิติด้านสังคม (social dimension) มิติด้านกาลเวลา (temporal dimension) และมิติด้านพื้นที่ (spatial dimension) ที่จะเกิดประโยชน์แก่นมนุษย์ สังคมและโลก

แก่นแห่งความรู้ทั้งปวง แสดงผ่านทางกระบวนการเรียนรู้เชิงความคิด อาศัยสติปัญญา เหตุผล ความคิดอ่าน หรือทดลอง การกระทำหรือการปฏิบัติตามแนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการเรียนรู้เชิงวิทยาศาสตร์ การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากในชีวิตมนุษย์ และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือความเจริญก้าวหน้าของสังคม สถานศึกษาคาทอลิกจึงเป็นพันธกิจสำคัญที่พระ ศาสนจักรเน้นคุณค่าอย่างจริงจัง ในบทบาทของการรับใช้ และการให้การศึกษาอบรมแก่ประชาชนหรือสังคม ซึ่งยึดหลักสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาอบรม ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการศึกษาอบรม ตรงกับเป้าหมายเฉพาะของตนเหมาะสมกับคุณลักษณะ เพศ วัฒนธรรม และประเพณีของตน เพื่อเขาจะได้มีความสามารถวินิจฉัยอย่างมีวิจรณญาณเกี่ยวกับคุณค่าทางศีลธรรมด้วยจิตใจเที่ยงตรง ต่อสิ่งที่เกิดกับเขาและแวดล้อมชีวิตเขา

2. การศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่ที่การถ่ายทอดความรู้ แต่รวมถึงการฝึกอบรม ลักษณะเฉพาะของการให้การศึกษาอบรม คือ การสื่อความจริง การศึกษาอบรมที่แท้จริง คือ การส่งเสริมศักดิ์ศรีของมนุษย์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจต่อกัน รวมทั้งเป็นการเปิดตนเองสู่พระสังฆกรรม

3. เป้าหมายของการสอนที่สถานศึกษา คือ การให้การศึกษาอบรม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคนจากภายใน ช่วยสร้างอิสรภาพจากภาวะปิดกั้นใดๆ เพื่อให้เขาเจริญขึ้นเป็นมนุษย์สมบูรณ์ และพระศาสนจักรให้ความสำคัญต่อวิธีการจัดการศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นวิธีการเฉพาะของพระศาสนจักร

4. หัวใจของการศึกษาคาทอลิก คือ การอยู่ร่วมกันฉันพี่น้อง สถานศึกษาสอนเรื่องนี้ด้วยวาจา และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้แสดงความเป็นจริงนี้ การศึกษาจึงเป็นการชี้นำมนุษย์ให้อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเสมือนเป็นพี่น้องในทุกสังคมของชีวิต และจะกระทำเช่นนี้ได้ถ้าเข้าใจความหมายของครอบครัวมนุษย์ จากประสบการณ์นี้เขาจะสามารถสร้างสังคมแห่งความรักได้ในครอบครัว ในที่ทำงาน หมู่บ้าน ประเทศชาติ และในโลก คำพูด การปฏิบัติ และการให้กำลังใจ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และการแก้ไขข้อบกพร่องของนักเรียนอย่างนุ่มนวล ล้วนเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการให้การศึกษาอบรมที่จะทำให้ครูบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงความสำเร็จของนักเรียนในด้านวิชาการ ในการปฏิบัติที่เหมาะสม รวมทั้งมิติทางด้านศาสนาในชีวิต

5. การศึกษาคาทอลิกตระหนักถึงบริบทสังคม ให้ความสำคัญและเน้นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น การกิจการศึกษาจะต้องเป็นการเสริมสร้างจุดแข็งของสังคม ชุมชนให้เข้มแข็ง พัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้ดีขึ้น ในขณะเดียวกันพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของมนุษย์ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม เมื่อคนของสังคมมีความรู้ เฉลียวฉลาด พวกเขาจะได้เป็นกำลังที่เข้มแข็งของสังคม และมีความสามารถในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า⁹⁶

ประเภทของสถานศึกษาคาทอลิก

สถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช และสถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิก

1. สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล ในประเทศไทยแบ่งการปกครองคริสตชนคาทอลิกออกเป็น 10 เขต หรือเรียกว่าสังฆมณฑล ในจำนวนนี้มีสังฆมณฑลใหญ่ซึ่งมีจำนวนคาทอลิกมากกว่าแห่งอื่นเรียกว่าอัครสังฆมณฑลอยู่ 2 แห่ง คือ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

⁹⁶ วิวัฒน์ แพร่ศิริ, “ประวัติศาสตร์การศึกษาคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ : ฐานแห่งการพัฒนาสู่สหัสวรรษที่ 3,” ใน 336 ปี การศึกษาคาทอลิก (กรุงเทพฯ : สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2545), 60-61.

และองค์กรสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง สถานศึกษาคาทอลิกที่มีพื้นที่อยู่ในสังฆมณฑลใด ก็จะสังกัดอยู่ในสังฆมณฑลนั้น และดำเนินการบริหารภายใต้การอำนวยการของคณะบาทหลวงของสังฆมณฑลนั้น สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล มักตั้งอยู่ใกล้โบสถ์คาทอลิก อยู่ในความดูแลของบาทหลวงเจ้าอาวาส เช่น โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา โรงเรียนดาราสมุทรศรีราชา โรงเรียนครุณราชบุรี เป็นต้น ในอดีตบาทหลวงเป็นผู้ดูแลโบสถ์อย่างเดียวก่อนประกอบศาสนพิธีดูแลคริสตชนที่อาศัยอยู่รอบๆ โบสถ์ แต่ในปัจจุบันเนื่องจากตระหนักว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญยิ่งยวดในชีวิตมนุษย์ และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ ทุกสังฆมณฑลจึงจัดตั้งฝ่ายการศึกษาของสังฆมณฑล ส่งเสริมและสนับสนุนให้บาทหลวงรุ่นใหม่ ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกทางการศึกษา หรือบริหารการศึกษา เพื่อบริหารสถานศึกษาของสังฆมณฑลให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น สังฆมณฑลต่างๆ มีสถานศึกษาสายสามัญ 119 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 6 แห่ง วิทยาลัย 2 แห่ง นักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งสิ้น 177,106 คน⁹⁷

2. สถานศึกษาคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช แบ่งออกเป็นสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชชาย เช่น โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนเซนต์ดอมินิก เป็นต้น และสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชหญิง เช่น โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย เป็นต้น มีคณะนักบวชชายทำงานด้านการศึกษาอยู่ 5 คณะ และคณะนักบวชหญิงที่ทำงานด้านการศึกษาอยู่ 12 คณะ โดยดูแลสถานศึกษาสายสามัญทั้งสิ้น 90 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 7 แห่ง มหาวิทยาลัย 1 แห่ง นักเรียนและนักศึกษารวมทั้งสิ้น 208,126 คน⁹⁸

3. สถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิก เป็นสถานศึกษาที่มีฆราวาสคาทอลิกเป็นเจ้าของ บรรยายการศึกษาเป็นแบบคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนสาธิตสัณทิตยา เป็นต้น มีสถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิกสายสามัญทั้งสิ้น 69 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 9 แห่ง มหาวิทยาลัย 1 แห่ง นักเรียนและนักศึกษาทั้งสิ้น 58,552 คน⁹⁹

⁹⁷ อาจิณ มารีประสิทธิ์, “วิเคราะห์เจาะลึก การศึกษาคาทอลิกไทย ในมุมมองของนายอาจิณ มารีประสิทธิ์,” ใน 336 ปี การศึกษาคาทอลิก (กรุงเทพฯ : สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2545), 280.

⁹⁸ เรื่องเดียวกัน, 280-281.

⁹⁹ เรื่องเดียวกัน, 281.

การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เล็งเห็นถึงบทบาทอันสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างและการพัฒนาสมรรถภาพและศักยภาพของมนุษย์อย่างครบถ้วนในทุกด้าน และการศึกษายังปลูกฝัง ความรัก จริยธรรม และมโนธรรมให้แก่เยาวชนอีกด้วย ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาจึงเท่ากับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น เจริญก้าวหน้าขึ้นนั่นเอง อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงมีนโยบายว่า “ให้แต่ละโบสถ์มีโรงเรียนของตนเองอย่างน้อยถึงระดับการศึกษาภาคบังคับ” และ “ให้บาทหลวงทุกคนช่วยกันส่งเสริมและให้การสนับสนุนกิจการโรงเรียนเต็มกำลังความสามารถ”

ในอดีตโรงเรียนต่างๆ ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดำเนินการภายใต้การดูแลของบาทหลวง ซึ่งมีแนวทางการบริหารและนโยบายเฉพาะที่แตกต่างกัน ทำให้โรงเรียนในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ขาดเอกภาพและเอกลักษณ์ในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนอันเนื่องมาจากการโยกย้ายบาทหลวงตามวาระ ทำให้ระบบการทำงานของโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน จากการสัมมนาที่บ้านชาเลเซียน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดบึงกาฬเมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2527 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีมติให้ก่อตั้ง “ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ขึ้น เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้มีเอกภาพและเอกลักษณ์ที่ชัดเจน ตามนโยบายของอัครสังฆมณฑล และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลแก่เยาวชนของชาติ¹⁰⁰

วิสัยทัศน์ของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การศึกษาคาทอลิกเป็นพันธกิจรับใช้เพื่อนมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม มุ่งพัฒนาบุคคล ฝึกฝน เรียนรู้ (learn to know and how to know) ค้นคว้า สังเกตองค์ความรู้ เพื่อรู้จักตนเอง และพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเอง ให้เจริญสูงสุดตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และการเป็นสมาชิกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตนเป็นสมาชิก นั่นคือ การศึกษาต้องพัฒนาให้ “คน” เป็น (learn to be) บุคคลที่ดีงาม พร้อมที่จะอุทิศตนรับใช้ (learn to do) ผู้อื่นในสังคม ให้เกิดความดีงามและความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (learn to live together peacefully) และสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้น วิสัยทัศน์ของการศึกษาคาทอลิกจึงมีเป้าหมายพัฒนาคน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนา

¹⁰⁰ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, ระเบียบฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ว่าด้วยการบริหารโรงเรียน พ.ศ. 2548 (กรุงเทพฯ : แผนกอำนวยการ, 2548), บทนำ.

ศักยภาพชีวิตและความสามารถ ที่จะนำตนและสังคมไปสู่ความสำเร็จของชีวิต และสร้างผลสำเร็จ ให้เกิดขึ้นแก่สังคมไทยอย่างยั่งยืน¹⁰¹

พันธกิจของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จัดการศึกษาสำหรับประชาชน เพื่อร่วมมือกับรัฐและสังคม ตามแนวทางของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้เป็นการศึกษาที่ดีที่สุด และมีคุณภาพมาตรฐาน เพื่อการพัฒนาคนไทยให้มี ศักยภาพและขีดความสามารถสูงสุด ทั้งในด้านทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และค้นคว้าหาความรู้ และทักษะการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะอย่างมีความสุขในสังคม เพื่อสร้างสรรค์สังคมไทยให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เป้าหมายของพันธกิจคือ เยาวชนได้รับการศึกษาอบรม และพัฒนาการที่ดีจากสถานศึกษา ครู ได้รับความเอาใจใส่ในชีวิตและการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน และสิทธิของเด็ก เยาวชน ได้รับความเคารพดูแลจากผู้ใหญ่ในสังคม¹⁰²

นโยบายของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1. ส่งเสริมและให้สถานศึกษาอุดมไปด้วยบรรยากาศแห่งการเสริมสร้างคุณธรรม และเป็น สนามแห่งการประกาศข่าวดีและการอภิบาล
2. เน้นคุณค่าแห่งการจัดการศึกษาคาทอลิก ในการร่วมมือกับสังคมและประเทศชาติ เพื่อการ พัฒนาคุณภาพความรู้ของเด็กและเยาวชน โดยมุ่งเน้นเอาใจใส่และช่วยเหลือเด็กคาทอลิก และเด็ก ยากจน ให้โอกาสแห่งการพัฒนาตนแก่เขาตามเจตนารมณ์แห่งพระวรสาร
3. เพื่อการพัฒนาตนเองและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทางวิชาการ และประสิทธิภาพการทำงาน
4. ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาตนเอง ในความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมท้องถิ่น ของตนและส่วนรวม ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน และน้อมรับการมีส่วนร่วม จากชุมชนของตน

¹⁰¹ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, “ครบรอบ 25 ปี ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ”, ก.

¹⁰² เรื่องเดียวกัน, 62-63.

5. มุ่งพัฒนาคุณภาพครู การสอนของครู ส่งเสริมสวัสดิภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของครูให้อยู่ในสถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่สภาพและค่าครองชีพของสังคม

6. มุ่งเน้นและถือเป็นเป้าหมายสำคัญแห่งการให้การศึกษาอบรม คือ พัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน และการเป็นผู้นำที่ดีในสังคม

7. รักษาและส่งเสริมคุณค่าแห่งเอกลักษณ์ ประเพณี และวัฒนธรรมไทยในสุนทรียภาพแห่งชีวิต¹⁰³

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การศึกษาคาทอลิกกำหนดให้ “สถานศึกษา” เป็นสถานที่สำหรับการศึกษาอบรมและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนตามอุดมการณ์ และหลักการการศึกษามโนทัศน์ของปรัชญาการศึกษาคาทอลิก และเป็นสนามแห่งการถ่ายทอดหลักธรรมคำสอนแห่งศาสนา ให้บุคคลได้เรียนรู้ ผูกพัน และยึดมั่นไว้เป็นหลักประจำชีวิตสืบไป

การจัดการศึกษาที่ดี บุคคลทุกคนต้องมีส่วนร่วมและเข้าใจวิสัยทัศน์ของการศึกษาร่วมกัน อย่างแท้จริงและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อร่วมพัฒนา “คน” และ “การศึกษา” ให้มีคุณค่าสำหรับสังคมอย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการจึงเน้นรูปแบบ กระบวนการและวิธีการแบบมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนอย่างมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน¹⁰⁴

การแบ่งเขตการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แบ่งการบริหารสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ออกเป็น 6 เขตการศึกษา ประกอบด้วยสถานศึกษาในจังหวัดกรุงเทพฯ 16 แห่ง จังหวัดนครปฐม 5 แห่ง จังหวัดอยุธยา 5 แห่ง จังหวัดฉะเชิงเทรา 3 แห่ง จังหวัดสมุทรปราการ 2 แห่ง จังหวัดสุพรรณบุรี 2 แห่ง จังหวัดนครนายก 2 แห่ง จังหวัดนนทบุรี 1 แห่ง จังหวัดปทุมธานี 1 แห่ง จังหวัดสมุทรสาคร 1 แห่ง รวมทั้งสิ้น 38 แห่ง มีครูผู้สอน จำนวน 3,809 คน นักเรียน จำนวน

¹⁰³ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, ระเบียบฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ว่าด้วยการบริหารโรงเรียน พ.ศ. 2548, 3.

¹⁰⁴ วิวัฒน์ แพร่ศิริ, “ประวัติศาสตร์การศึกษาคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ : ฐานแห่งการพัฒนาสู่สหัสวรรษที่ 3,” ใน 336 ปี การศึกษาคาทอลิก, 63.

66,537 คน¹⁰⁵ ในการแบ่งเขตพื้นที่การปกครองของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้ถือเกณฑ์ของเขตพื้นที่ใกล้เคียงเป็นการแบ่งเขต ดังนี้

เขตการศึกษาที่ 1 ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 7 แห่ง เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัด กรุงเทพฯ จำนวน 6 แห่ง คือ โรงเรียนกุหลาบวิทยา โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา โรงเรียนเปรมฤติศึกษา โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา โรงเรียนเซนต์ไมเกิ้ล และโรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์ และมีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนเซนต์ราฟาแอล

เขตการศึกษาที่ 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 5 แห่ง ในจังหวัดกรุงเทพฯ คือ โรงเรียนแม่พระฟาติมา โรงเรียนคอนเซ็ปชัญ โรงเรียนโยนออฟอาร์ค โรงเรียนโยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ และโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

เขตการศึกษาที่ 3 ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 5 แห่ง เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัด กรุงเทพฯ จำนวน 3 แห่ง คือ โรงเรียนช่างคานูศึกษา โรงเรียนแม่พระประจักษ์ และโรงเรียนตรีมิตรวิทยา มีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนประชานาถ และมีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์

เขตการศึกษาที่ 4 ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 8 แห่ง เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัด กรุงเทพฯ จำนวน 2 แห่ง คือ โรงเรียนเซนต์เทเรซา และโรงเรียนมาเรียลัย มีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 3 แห่ง คือ โรงเรียนดาราสมุทร โรงเรียนมารดานฤมล และโรงเรียนเซนต์แอนโทนี มีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดนครนายก จำนวน 2 แห่ง คือ โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา และโรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์ หนองรี และมีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนพระวิสุทธิวงส์

เขตการศึกษาที่ 5 ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัด นครปฐม จำนวน 5 แห่ง คือ โรงเรียนนักบุญเปโตร โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ โรงเรียนเซนต์โยเซฟอินเตอร์เทคโนโลยี่ และโรงเรียนเซนต์แอนดรูว์ และมีมีสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 1 แห่ง คือ โรงเรียนอรรณาลัย

เขตการศึกษาที่ 6 ประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 7 แห่ง เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัด อยุธยา จำนวน 5 แห่ง คือ โรงเรียนราษฎร์บำรุงศิลป์ โรงเรียนเซนต์เทเรซาแสงทอง โรงเรียนเซนต์จอห์น บัณฑิต โรงเรียนยอแซฟอยุธยา และโรงเรียนไทรราชวิทยา และมีมีสถานศึกษาที่อยู่ใน

¹⁰⁵ ประเสริฐ วิเศษกิจ, “สรุปจำนวนครูและนักเรียน ในสถานศึกษาคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2549,” เอกสารของแผนกบุคคล ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ, สิงหาคม 2549. (อัดสำเนา)

จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 2 แห่ง คือ โรงเรียนแม่พระประจักษ์ และโรงเรียนขอแซฟอุปถัมภ์
อุทัย¹⁰⁶

¹⁰⁶ เรื่องเดียวกัน.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชลิต ระหว่างบ้าน ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเป็นแบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ และ (2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰⁷

อนงค์ แสงแก้ว ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก 5 แบบ เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้นแบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า และอยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ เรียงตามลำดับดังนี้ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน¹⁰⁸

¹⁰⁷ ชลิต ระหว่างบ้าน, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

¹⁰⁸ อนงค์ แสงแก้ว, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

ถวิล คำอาจ ทำวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกือบทุกครั้ง

2. ผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในรายด้าน พบว่า ด้านงานบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนงานด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ และด้านงานบริหารทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านบริหารบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก¹⁰⁹

เกษม จิตต์ธรรม ทำวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยรวมผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

¹⁰⁹ ถวิล คำอาจ, “การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), บทคัดย่อ.

3. เปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด จันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ¹¹⁰

อรพรรณ ผู้จินดา ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1. ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจแบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ส่วนระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่ามีระดับความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอกอยู่ในระดับมาก

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีทั้งความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอก¹¹¹

ธีรพงศ์ บุญบงก์ ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

1. วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงในภาพรวม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนระหว่างผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงไม่แตกต่างกัน

3. ปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การขาดข้อมูลข่าวสาร ข้อจำกัดในเรื่องเวลา และผลกระทบจากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง

¹¹⁰ เกษม จิตต์ธรรม, “การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), บทคัดย่อ.

¹¹¹ อรพรรณ ผู้จินดา, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

4. ปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน¹¹²

สุดใจ วิชัย ได้ศึกษาระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า

1. ระบบสังคมในโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ระบบสังคมของโรงเรียน 2 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการบริหาร และสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹³

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง : ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัย พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีเพียงปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 226.11 ค่าองศาอิสระ = 115 ค่า P = 0.063 ค่าดัชนี GFI = 0.96 ค่าดัชนี AGFI = 0.91 ค่าดัชนี RMSEA = 0.056 และค่า CN = 276.52)

3. ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ (2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะของ

¹¹² ชีรพงศ์ บุญบงก์, “พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), บทคัดย่อ.

¹¹³ สุดใจ วิชัย, “ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), ง.

องค์การที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ(3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ¹¹⁴

ประทุมดี หงส์ประชา ได้ศึกษาวิจัยองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และกระบวนการของทีมงานส่งผลต่อประสิทธิผลโดยภาพรวม และส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ส่วนองค์ประกอบด้านผู้นำทีมส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .01¹¹⁵

ทิพวรรณ ปุณณินท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 6 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 6 ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล

2. ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้

¹¹⁴ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, “ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551), บทคัดย่อ.

¹¹⁵ ประทุมดี หงส์ประชา, “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), ง.

ดังนี้ คือ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้วยความสามารถพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก¹¹⁶

สุทธิพงศ์ ยงค์กมล ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน มี 12 ด้าน และรายการสำคัญที่สุดของ ปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ : การ ถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ : การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ 6) ทัศนคติและค่านิยมของ บุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน 7) บุคลิกภาพของ บุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับ ลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่าง สอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือก บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ทุกรายการ ปัจจัย ทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการ ที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่ง ผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นในปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ของบุคลากรเท่านั้นที่ ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด¹¹⁷

¹¹⁶ นางทิพย์วรรณ ปุณณินท์, “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เขต 6” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา , 2551), บทคัดย่อ.

¹¹⁷ สุทธิพงศ์ ยงค์กมล, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

ไรซ์และชไนเดอร์(Rice and Schneider) ได้ศึกษาพบว่า ในทศวรรษที่ผ่านมา(ค.ศ.1980–1991) ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษา ครูในสหรัฐอเมริกาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งทำให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเช่นกัน¹¹⁸

เจนเน็ต (Janet) ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม(Vroom) และยัตตัน(Yetton) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัยจำนวน 108 คน พบว่า

1. ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวในการตัดสินใจ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์
3. การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน
4. ผู้บริหารเพศหญิง และเพศชาย ใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน¹¹⁹

วู้ดรูฟ (Woodruff) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน มลรัฐคอนเนคติกัต สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมเกี่ยวกับสถานภาพในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระดับของการศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรายได้และโอกาสที่จะก้าวหน้า นอกจากนี้ระดับเงินเดือน ตำแหน่ง

¹¹⁸ E.M. Rice and G.T. Schneider, “A Decade of Teacher Empowerment :An Empirical and Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980 – 1991,” Journal of Educational administration 32 (1994) : 43 – 58.

¹¹⁹ Parke Elaine Prock Janet, “Comparisons of Decision – Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and Decision Director,” Dissertation Abstracts International (1996) : 1802 – A.

ประสบการณ์ในการสอนและสถานภาพ มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับรายได้ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ¹²⁰

สมิทซ์และเพอร์คี (Smith and Purkey) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1.ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา (instructional leadership)
- 2.การวางแผนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (planned and purposeful curriculum)
- 3.การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการตั้งความคาดหวังสูง (clear goal and high)
- 4.เวลางานและภาระงาน (time on task)
- 5.การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ (recognition of high academic success)
- 6.การดำเนินงานตามแนวโน้มนำไปของสังคม (orderly climate)
- 7.ไหวพริบในการติดต่อสื่อสาร (sense of community)
- 8.การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (parental support and involvement)
- 9.การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน (school site management)
10. การพัฒนาบุคลากร (staff development)
11. การสร้างความมั่นคงของบุคลากร (staff stability)
12. การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนแบบความร่วมมือ (collegial and collaborative)
13. การสนับสนุนการทำงาน (direct support)¹²¹

กรีน (Green) ได้ศึกษาการรับรู้ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามธรรมเนียมในรัฐเท็กซัส พบว่า คุณลักษณะของธรรมเนียมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ครู ผู้ปกครองและนักเรียน เห็นด้วยร่วมกันได้ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความคาดหวังที่สูง และการตรวจสอบความสำเร็จ

¹²⁰ Martha Mary Woodruff, "Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Connecticut" (University of New Haven, Sacred Heart University, University of Hartford, Quinnipiac college) ProQuest – Dissertation Abstracts, University of Bridgeport(0749) Degree : EDD 1992. DAI-A53/10, p.3424, Apr 1993.

¹²¹ S.C. Smith and M.S. Purkey, Effective School, quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. Educational Administration: Theory Research and Practice (Singapore: McGraw-Hill Education, 2008), 303.

อย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเป็น โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้สูง ส่วนนักเรียนไม่แน่ใจถึงการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ที่เต็มความสามารถ เฉพาะผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในโรงเรียน แต่ครูไม่แน่ใจว่า โรงเรียนจัดให้ผู้ปกครองและชุมชนให้มีส่วนร่วม ครูไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และให้พวกครูได้ร่วมตัดสินใจด้วย¹²²

สรุป

จากผลการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้น จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้น เป็นการศึกษาทางเลือกและพิจารณาเลือกทางเลือกที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดตามความประสงค์ของผู้ตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา โดยมีพฤติกรรมการตัดสินใจ 7 รูปแบบตามแนวคิดของ แทนนอนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ดังนี้ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้หลักตามแนวคิดของฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

¹²² Deadra Albert-Green, "Teachers Parents and Students Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter Schools" (A Dissertation of Doctor of Philosophy for the Degree Texas A&M University, 2005), iii-iv.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร 2) เพื่อทราบประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก และ 3) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวน 32 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 รวมทั้งสิ้น 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ แทนเนนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) และ ประสิทธิภาพโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์ และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

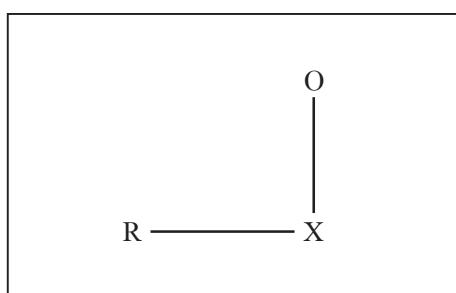
ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

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



R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวน 36 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹ จากโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวนทั้งสิ้น 36 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 32 โรงเรียนแล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

2. ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 7 แบบ ตามทฤษฎีว่าด้วยความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของ เทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ดังนี้

2.1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ (X_1) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป

¹ Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

2.2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน (X_2) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง แล้วใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น

2.3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (X_3) หมายถึง ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบที่ผู้บริหารคิดอย่างไร มีความตั้งใจอย่างไร แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาสอบถามปัญหาที่สงสัย

2.4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า (X_4) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร และหากข้อมูลใหม่ที่เหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้

2.5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ (X_5) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหที่ผู้บริหารเสนอ แล้วจึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

2.6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น (X_6) หมายถึง ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

2.7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง (X_7) หมายถึง ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) ใน 4 ด้าน ดังนี้

3.1 การปรับตัว (adaptation) (Y_1) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับนวัตกรรม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาไป โดยพิจารณา

จากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน การพัฒนาตนเอง ความกระตือรือร้นของครู

3.2 การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) (Y_2) หมายถึง ความสำเร็จและความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีความสำเร็จมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณภาพการได้รับความรู้ที่ยั่งยืน สามารถพัฒนาการเรียนการสอนจนผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การบูรณาการ (integration) (Y_3) หมายถึง การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเป็นการที่ผู้บริหาร และครูสามารถดำเนินการสอน และทำงาน บริหารงานจนนักเรียนมีความประพฤติดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี รู้จักพัฒนาตนเอง เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

3.4 การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency) (Y_4) หมายถึง การให้มีความจงรักภักดีกับโรงเรียน และมีการสร้างชื่อเสียง ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร และ มีการให้ความรู้ ความเข้าใจ ด้านเอกลักษณ์ของโรงเรียนให้กับบุคลากร และพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Check list) จำนวน 6 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพ 4) ระดับการศึกษา 5) ตำแหน่งหน้าที่ 6) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งสร้างตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์มาจากแบบสอบถามของนางสาวอนงค์ แสงแก้ว ซึ่งใช้วัดพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งสร้างตามแนวคิดของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel)

แบบสอบถามในตอนที 2 และตอนที 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)² โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับเป็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถาม แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบ โดยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) และหาคุณภาพรายข้อโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่า IOC ระหว่าง 0.5 – 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) ในโรงเรียนที่มีคุณลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 โรงเรียน ละ 8 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 32 คน

² Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, 107-108.

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient)³ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .872

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ส่งไปยังแต่ละโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยขอให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ซึ่งมีความสมบูรณ์ครบทุกฉบับ
2. นำแบบสอบถามมาตรวจรวบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

³ Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 160-161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย (mean) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁴ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

⁴ John W. Best, Research in Education, 3rd ed. (New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1978), 174.

สรุป

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร 2) เพื่อทราบประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก และ 3) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวน 32 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแทนเนนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) 7 แบบ และ ประสิทธิผลโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) 4 ด้าน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ ข้อมูล จำนวน 8 คนต่อโรงเรียน คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 3 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 31 โรงเรียน รวม 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.88 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตาราง ประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 31 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 31 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 93 คน และครูผู้สอน จำนวน 124 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 248 คน การวิเคราะห์ พิจารณาตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 248)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	51	20.56
หญิง	197	79.44
รวม	248	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	9	3.63
31-40 ปี	78	31.45
41-50 ปี	103	41.53
51 ปี ขึ้นไป	58	23.39
รวม	248	100.00
3. สถานภาพ		
บาทหลวง	4	1.61
นักบวช	21	8.47
ฆราวาส	223	89.92
รวม	248	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	166	66.94
ปริญญาโท	75	30.24
สูงกว่าปริญญาโท	7	2.82
รวม	248	100.00
5. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหาร	31	12.50
ผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย)	93	37.50
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	124	50.00
รวม	248	100.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

(n = 248)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	28	11.29
6-10 ปี	48	19.35
11-15 ปี	79	31.85
16 ปีขึ้นไป	93	37.50
รวม	248	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 79.44 เพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 20.56 มีอายุระหว่าง 41 -50 ปีมากที่สุด จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 41.53 มีอายุต่ำกว่า 30 ปีน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.63 มีสถานภาพเป็นภรรยาสมมากที่สุด จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 89.92 มีสถานภาพเป็นบาทหลวงน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.61 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 66.94 จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทน้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.82 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารน้อยที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปีมีน้อยที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.29

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) อยู่ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียน คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (n = 31)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	3.74	.81	มาก
2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับการตัดสินใจของตน	3.53	.88	มาก
3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	3.49	.85	ปานกลาง
4) ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	3.93	.77	มาก
5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความ คิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ	3.71	.78	มาก
6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจ ภายในขอบเขตนั้น	3.91	.62	มาก
7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง	3.87	.84	มาก
รวม	3.74	.79	มาก

จากตารางที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.79) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.77), ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.62), ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.84), ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.81), ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.78), ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.88), และ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ

(n = 31)

ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน และ การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง	3.81	.88	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ และ การใช้จ่ายของโรงเรียน	3.79	.93	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน	3.65	.94	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุง ดูแล อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	3.73	.83	มาก
รวม	3.74	.81	มาก

จากตารางที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน และ การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .88) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ และ การใช้จ่ายของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .93) ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุง ดูแล อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .83) และ ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .94)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน (n = 31)

ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับการตัดสินใจของตน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนการสอนของคณะครูในโรงเรียน แล้วจึง แจ้งให้ครูทราบ	3.58	.96	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของโรงเรียนแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ	3.56	.97	มาก
3. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรใน โรงเรียนแล้วชี้แจงให้ยอมรับ	3.53	.94	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศของโรงเรียนและอธิบายให้ครูเข้าใจ	3.47	.86	ปานกลาง
รวม	3.53	.88	มาก

จากตารางที่ 4 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยมีลำดับดังนี้ ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของคณะครูในโรงเรียน แล้วจึงแจ้งให้ ครูทราบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .96) รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = .97) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนแล้วชี้แจงให้ยอมรับ ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .94) และ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและอธิบายให้ครูเข้าใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .86)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (n = 31)

ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเป็นผู้จัดระบบครูประจำวิชา การเข้าสอนของครู และครูประจำชั้น แล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู	3.32	.96	ปานกลาง
2. ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีอยู่ในโรงเรียนแล้วขอความคิดเห็นจากครู	3.53	.93	มาก
3. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนแล้วขอความคิดเห็นจากครู	3.60	.85	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมของโรงเรียนแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู	3.48	.93	ปานกลาง
รวม	3.49	.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยมีลำดับดังนี้ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียนแล้วขอความคิดเห็นจากครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .85) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีอยู่ในโรงเรียนแล้วขอความคิดเห็นจากครู ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .93) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมของโรงเรียนแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .93) และ ผู้บริหารเป็นผู้จัดระบบครูประจำวิชา การเข้าสอนของครู และครูประจำชั้น แล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .96)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (n = 31)

ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู	3.67	.81	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามงาน ตามกิจกรรมต่างๆภายในโรงเรียนและอาจเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม เมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู	3.75	.89	มาก
3. ผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม	4.17	.93	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู	4.13	.88	มาก
รวม	3.93	.77	มาก

จากตารางที่ 6 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .77) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย ผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .93) รองลงมาผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .88) ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามงาน ตามกิจกรรมต่างๆภายในโรงเรียนและอาจเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม เมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .89) และ ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .81)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ (n = 31)

ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน	3.88	.85	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่นหน่วยงานเอกชน ชุมชน หมู่บ้าน โดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำจากคณะครู	3.53	.94	มาก
3. ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครู เข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการสอนในชั้นเรียน	3.83	.86	มาก
4. ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ	3.60	.87	มาก
รวม	3.71	.78	มาก

จากตารางที่ 7 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .78) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .85) รองลงมาคือ ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครู เข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการสอนในชั้นเรียน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .86) ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .87) และ ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่นหน่วยงานเอกชน ชุมชน หมู่บ้านโดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำจากคณะครู ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .94)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น (n = 31)

ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครูและมอบหมายให้กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว	3.92	.70	มาก
2. ผู้บริหารแนะนำคณะครูในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน	3.78	.86	มาก
3. คณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนตามคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	3.76	.86	มาก
4. คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติและรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตามกฎระเบียบของโรงเรียน	4.22	.72	มาก
รวม	3.91	.62	มาก

จากตารางที่ 8 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติและรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตามกฎระเบียบของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .72) รองลงมาคือ ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครูและมอบหมายให้กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .70) ผู้บริหารแนะนำคณะครูในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .86) และคณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนตามคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .86)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง (n = 31)

ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมอบให้คณะครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน	3.88	.96	มาก
2. ผู้บริหารมอบให้คณะครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต้องใช้ในโรงเรียน	3.72	.98	มาก
3. คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน	3.59	.96	มาก
4. ผู้บริหารมอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม สถานักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี กิจกรรมต่อต้านยาเสพติด ฯลฯ	4.33	.74	มาก
รวม	3.88	.84	มาก

จากตารางที่ 9 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .84) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้บริหารมอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม สถานักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี กิจกรรมต่อต้านยาเสพติด ฯลฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .74) รองลงมาคือ ผู้บริหารมอบให้คณะครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .96) ผู้บริหารมอบให้คณะครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต้องใช้ในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .98) และ คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .96)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (n = 31)

ประสิทธิผลของโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1) การปรับตัว	4.11	.43	มาก
2) การบรรลุเป้าหมาย	3.97	.46	มาก
3) การบูรณาการ	3.97	.48	มาก
4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	4.05	.53	มาก
รวม	4.02	.47	มาก

จากตารางที่ 10 ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การปรับตัว ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .43), การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.53), การบูรณาการ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .48), การบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .46)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัคร
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการปรับตัว ($n = 31$)

การปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1 ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้	4.04	.66	มาก
2 ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียนได้	4.25	.60	มาก
3 ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน ด้านหลักสูตร ด้านผู้ปกครองและชุมชนได้	4.09	.61	มาก
4 เมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน และ เร่งด่วนขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้	4.27	.69	มาก
5 เมื่อมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและประเมินผลได้ดี	4.01	.70	มาก
6 ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อโรงเรียนมีการพัฒนาหรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	3.99	.66	มาก
รวม	4.11	.43	มาก

จากตารางที่ 11 ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการปรับตัว พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .43) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย เมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน และ เร่งด่วนขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .69) รองลงมาคือ ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .60) ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน ด้านหลักสูตร ด้านผู้ปกครองและชุมชนได้ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .61) ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .66) เมื่อมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและประเมินผลได้ดี ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .70) และ ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อโรงเรียนมีการพัฒนาหรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .66)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัคร
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (n = 31)

การบรรลุเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1 ปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในโรงเรียนได้รับการยกย่องชมเชย หรือรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น	3.65	.73	มาก
2 นักเรียนในระดับช่วงชั้นสูงสุดของโรงเรียน สามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมากขึ้น	3.86	.67	มาก
3 นักเรียนรู้จักศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และ พัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของ ตนเองสูง	3.64	.67	มาก
4 โรงเรียนจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	3.96	.68	มาก
5 โรงเรียนนำผลการทดสอบ การวัดผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	3.92	.71	มาก
6 นักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง และ สุขภาพจิตดี	4.37	.71	มาก
7 นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมเหมาะสมกับวัย	4.19	.62	มาก
8 ผู้ปกครองพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน	4.22	.62	มาก
รวม	3.97	.46	มาก

จากตารางที่ 12 ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย นักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง และ สุขภาพจิตดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .71) รองลงมาคือ ผู้ปกครองพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .62) นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมเหมาะสมกับวัย ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .62) โรงเรียนจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .68) โรงเรียนนำผลการทดสอบ การวัดผลมาเป็นข้อมูลในการ

วางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .71) นักเรียนในระดับช่วง
 ชั้นสูงสุดของโรงเรียน สามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมากขึ้น ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = .67)
 ปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในโรงเรียนได้รับการยกย่องชมเชย หรือรางวัลทางด้านวิชาการ
 เพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .73) และ นักเรียนรู้จักศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และ พัฒนาตนเอง
 มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .67)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัคร
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการผสมผสาน (n = 31)

การบูรณาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1 บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการ และ ข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.13	.67	มาก
2 ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ	3.88	.73	มาก
3 บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความพึงพอใจใน ระบบการบริหารงานของโรงเรียน	3.83	.74	มาก
4 บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับผลปฏิบัติงานร่วมกัน	3.98	.69	มาก
5 คณะครูในโรงเรียน มีความสามารถที่จะสร้าง พัฒนา ปรับปรุงสื่อ เพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอน	3.95	.65	มาก
6 ผลงานของบุคลากรส่วนใหญ่ มีคุณค่าต่อการพัฒนา โรงเรียน	4.03	.61	มาก
7 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสก้าวหน้า ในตำแหน่ง หน้าที่การงาน	4.02	.74	มาก
รวม	3.97	.48	มาก

จากตารางที่ 13 ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการผสมผสาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการ และข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .67) รองลงมาคือ ผลงานของบุคลากรส่วนใหญ่ มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .61) โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .74) บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับผลปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .69) คณะครูในโรงเรียน มีความสามารถที่จะสร้าง พัฒนา ปรับปรุงสื่อ เพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .65) ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .73) และ บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .74)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัคร
สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (n = 31)

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1 บุคลากรในโรงเรียน กำหนดเป้าหมายการทำงาน มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียน	4.08	.66	มาก
2 บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็น กิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน	4.03	.71	มาก
3 บุคลากรส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จ	4.09	.73	มาก
4 บุคลากรในโรงเรียนตั้งใจ และ เอาใจใส่ในการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้มาตรฐานที่ กำหนด	4.01	.75	มาก
5 บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเทและอุทิศเวลาให้กับงาน สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.06	.78	มาก
6 บุคลากรของโรงเรียนมีศักยภาพการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.03	.72	มาก
รวม	4.05	.53	มาก

จากตารางที่ 14 ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ด้าน ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D. = .53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย บุคลากรส่วนใหญ่มีการกำหนด เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.09$, S.D. = .73) รองลงมาคือ บุคลากรในโรงเรียน กำหนดเป้าหมายการทำงาน มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของ โรงเรียน ($\bar{X}=4.08$, S.D. = .66) บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเทและอุทิศเวลาให้กับงานสร้างสรรค์เพื่อ พัฒนาโรงเรียน ($\bar{X}=4.06$, S.D. = .78) บุคลากรของโรงเรียนมีศักยภาพการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม ($\bar{X}=4.03$, S.D. = .72) บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน ($\bar{X}=4.03$, S.D. = .71) และ บุคลากรในโรงเรียน ตั้งใจ และ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด ($\bar{X}=4.01$, S.D. = .75)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดำเนินการโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

(n = 248)

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_{tot}
X_1	.260**	.240**	.750**	.154*	.453**
X_2	.098	.122	.411**	.055	.222**
X_3	.181**	.119	.282**	.176**	.245**
X_4	.413**	.298**	.295**	.264*	.400**
X_5	.351**	.369**	.920**	.300**	.626**
X_6	.533**	.569**	.553**	.435**	.659**
X_7	.547**	.530**	.462**	.454**	.628**
X_{tot}	.505**	.473**	.792**	.388**	.689**

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวม(X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ($r = .689$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต (X_6) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .659$) ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง (X_7) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .628$) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจาก

ผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ(X_5) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .626$) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ (X_1) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .453$) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า (X_4) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .400$) และ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (X_3) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .245$) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับการตัดสินใจของตน (X_2) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก (Y_{tot}) ($r = .222$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก 2. เพื่อทราบประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก และ 3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เปิดทำการสอนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวน 32 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 8 คนต่อสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามหนึ่งฉบับ มีสามตอน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 8 สิงหาคม ถึงวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2554 โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาจากโรงเรียน 31 โรงเรียน รวม 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปรับตัว ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ด้านการบูรณาการ และด้านการบรรลุเป้าหมาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกทุกคนตระหนัก และเข้าใจถึงความสำคัญของนโยบายของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ว่า “การพัฒนาตนเองและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพการทำงาน” คือ ในการจะพัฒนาโรงเรียนคาทอลิกให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เป็นการพัฒนาตนเองและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าได้นั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้วยการคาดการณ์ล่วงหน้า การมองการณ์ไกลของผู้บริหาร การยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากยิ่งขึ้น และสามารถมองภาพรวมของโรงเรียนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารกับคณะครูที่ร่วมงานในโรงเรียนของตน นอกจากนี้ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้กำหนดเป็นนโยบายในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ทั้งฝ่ายกาย คือ การส่งเสริมสวัสดิภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของครูให้อยู่ในสถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตตภาพและค่าครองชีพของสังคม และฝ่ายจิตใจ คือ การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีและมีคุณธรรมในโรงเรียน รวมทั้งเจตนารมณ์ที่จะให้การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นไปเพื่อรับใช้สังคม จึงถือเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ นำไปบริหารโรงเรียนในความรับผิดชอบของตน ทั้งในด้านของการกำหนดลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์กับครูและบุคลากรของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน และการสร้างสำนึกให้กับครูว่าตนเป็นบุคลากรที่สำคัญและมีคุณค่าต่อโรงเรียน สิ่งต่าง ๆ ที่อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้กำหนดทั้ง

ด้านฝ่ายกายและฝ่ายใจ ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหาร ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร และ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วย จึงก่อให้เกิดทั้ง ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลในการทำงานในโรงเรียนคาทอลิก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ ผู้จินดา ซึ่งทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และ ปานกลาง 1 ด้าน และ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารแบบ ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดเพื่อว่าจะได้มีการขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสร้างกรอบแนวทาง วิสัยทัศน์ต่าง ๆ ที่จะทำในปีนั้น ๆ และมีการประชุมให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ทราบ และ ขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน และนำมาปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมที่สุด เพื่อการทำงานในปีนั้น ๆ จะได้ราบรื่น และทุกคนก็จะทราบแนวทางต่าง ๆ ที่จะกระทำได้ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อรพรรณ ผู้จินดา ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจ เป็นแบบที่ 4 คือ แบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่าแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบที่ 4 เช่นเดียวกันในทุกด้าน คือ ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและครูของโรงเรียนมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน กล่าวคือ คุณภาพทางการศึกษา ซึ่งเราสามารถสังเกตได้จากการพัฒนาการของนักเรียน และผลการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ที่วัดได้จากสาระการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระ และ งานวิจัยของเดีฟลิน (Devlin) และ ของฮอยกับมิสเคล (Hoy and Miskel) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ในโรงเรียน ซึ่งได้สรุปไว้ว่า โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูอาจารย์ และครูอาจารย์นิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น การที่ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจนั้น ก่อให้เกิดความมั่นใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน เมื่อผู้บริหารแสดงถึงความไว้วางใจ และแสดงถึงการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ย่อมก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อ

โรงเรียน และต่อการทำงานด้วย เพราะทุกคนที่ทำงานในโรงเรียน จะได้รู้วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ที่จะกระทำร่วมกัน และช่วยให้งานต่าง ๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างตรงเป้าหมายมากที่สุดด้วย

2. ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีการจัดการประชุม สร้างความเข้าใจในภาพรวมของระดับอัครสังฆมณฑล เพื่อความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งในด้านบุคลากรทางการศึกษา ก็มีการจัดประชุม และส่งไปอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ และในนโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้เขียนไว้ว่า “มุ่งพัฒนาคุณภาพครูและการสอน ส่งเสริม ศักยภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของครู ให้อยู่ในสถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตภาพ และค่าครองชีพของสังคม” ในข้อที่กล่าวนี้ ก็จะสอดคล้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่แต่ละโรงเรียนในอัครสังฆมณฑลได้ทำ ไม่ว่าจะเป็นการส่งบุคลากรไปอบรมด้านต่าง ๆ ประชุมเพื่อพัฒนาแนวทางในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดใจ วิชัย ที่ได้ศึกษาเรื่อง ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดมุลินีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดมุลินีแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ ด้านการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สำหรับด้านนี้ ด้านการปรับตัวนั้น เมื่อมีการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน รวมทั้งบางครั้งเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะควบคุมและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี อาจเป็นเพราะมีการวางแผน หรือ มีการประชุมเพื่อเตรียมการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ไว้แล้ว ซึ่งเป็นการแสดงถึงความพร้อมของผู้บริหาร และ บุคลากรในโรงเรียนด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ บุญเกิด ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะผู้บริหารและครูต้องมีการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครู มีความมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้ ก็สอดคล้องกับในฝ่ายการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่ต้องมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เสมอ โดยให้บุคลากรทุกคน มีความรู้ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องที่ตนเองได้รับผิชอบนั้น ต้องมีความรู้เป็นอย่างดี เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้นด้วย ในงานวิจัยของ ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบรรยากาศ

องค์การกับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และ เป็นรายด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนและความสามารถในการพัฒนาเจตคตินักเรียน เหตุที่ประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสำคัญและมีการปฏิบัติในระดับมากนั้น อาจเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสารผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระตุ้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดูแลการจัดการศึกษา คือ กระทรวงศึกษาธิการพยายามทุกวิถีทางที่จะปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ด้วยนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนต่างขนานนำมาพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพโดยดำเนินงานให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นตัวกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้กลางของผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการประเมินทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอกให้โรงเรียนมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม นอกจากนี้ในระดับโรงเรียนได้จัดการศึกษา ตามแนวนโยบายหลักแล้ว ในระดับเขต ระดับจังหวัด ระดับโรงเรียน ยังมีมาตรการอื่นกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาได้อีก เช่น การประกวดโรงเรียนพระราชทาน ประกวดโรงเรียนดีเด่นด้านต่าง ๆ มีการประเมินมาตรฐานโรงเรียนเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่เอื้อให้ผู้บริหารมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา พร้อมทั้งนำผลการประเมินเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาให้ประสิทธิผลของโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นปัจจุบันโดยส่งเสริมให้โรงเรียนดูแลเอาใจใส่จัดระบบสังคมของโรงเรียนเพื่อการสนับสนุนการจัดการศึกษาพัฒนาโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน กล่าวคือเตรียมพร้อมให้โรงเรียนสามารถปรับตัว ซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนว่าบุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจมีความพึงพอใจในการทำงานและมีอุดมการณ์ พฤติกรรมเหล่านี้เมื่อ ผสมผสานกันอย่างลงตัว ย่อมทำให้ภารกิจของโรงเรียนเกิดประสิทธิผลอย่างดี และในปีการศึกษา 2552 ที่ผ่านมานี้ ได้เริ่มมีการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นั้น ตามโรงเรียนในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ก็ได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนหลักสูตรดังกล่าว โดยมีการส่งบุคลากรไปอบรมในเรื่องดังกล่าว หรือ เชิญผู้มีความรู้มาให้คำแนะนำที่โรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั่นเอง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิกนั้น ทุกด้านล้วนมีความสัมพันธ์กัน และ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยคิดว่า ความสำคัญที่ผู้ตอบแบบวิจัยได้เน้นไปทางด้านการปรับตัวนั้น เนื่องจากการปรับเปลี่ยนหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในปีการศึกษา 2552 นั้นเอง ทำให้มีการอบรม และเพิ่มเติมความรู้ด้านหลักสูตรมากขึ้น และเป็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น โดยมีการจัดอบรม ให้ความรู้ และทำความเข้าใจให้กับครูที่ดำเนินการสอน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสอนให้ตรงกับหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนไปด้วย และในอีกด้านหนึ่งนั้น ผู้วิจัยคิดว่า ในการบริหารโรงเรียนระดับอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯนั้น มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียน ในทุก ๆ 5 ปี โดยมีการโยกย้ายตามความเหมาะสม ดังนั้น ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจต่าง ๆ ตามแนวทางของผู้บริหารที่ได้ปรับเปลี่ยนไป แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ก็ยังคงต้องคงไว้ซึ่งหลักการใหญ่ ๆ ของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯอยู่ด้วย และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนแล้วนั้น บุคลากรทางการศึกษาก็ต้องปรับตัว และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น ผู้วิจัยคิดว่า บุคลากรทางการศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ด้วย จึงเน้นเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับด้านการปรับตัวให้มีความสัมพันธ์ในระดับมากด้วย ดังที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวมกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก ด้านการปรับตัว พบว่ามีความสัมพันธ์กัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร พบความสัมพันธ์ที่สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการปรับตัว ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อม

ให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการปรับตัว และไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในโรงเรียนเครือข่ายกรุงเทพมหานครฯ นั้น ก่อนที่จะมีการเปิดปีการศึกษา ได้มีการจัดประชุมผู้บริหาร คณะครู เพื่อทำความเข้าใจถึงกระบวนการเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนไว้ก่อนแล้ว จึงทำให้ครูมีความเข้าใจ และทราบถึงเป้าหมายได้ตรงกัน ผู้บริหารจึงไม่จำเป็นต้องมากลี่ยกล่อมให้ครูยอมรับการตัดสินใจของตน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวม กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก ด้านการบรรลุเป้าหมาย พบว่ามีความสัมพันธ์กัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร พบความสัมพันธ์ที่สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย และ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการบรรลุเป้าหมาย และไม่มียกระดับนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เนื่องมาจากครูทุกท่านไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนของรัฐบาล หรือเอกชน รวมทั้งในเครือคาทอลิกนั้น ครูทุกท่านย่อมมีความปรารถนาให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงอยู่แล้ว ครูจึงทุ่มเท เอาใจใส่ รวมทั้งพยายามพัฒนาศักยภาพของเด็กให้มีการบรรลุเป้าหมายให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อยู่แล้ว ผู้บริหารจึงไม่ต้องให้ผู้บริหารมามีส่วนในการตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวมกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก ด้านการบูรณาการ พบว่ามีความสัมพันธ์กัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร พบความสัมพันธ์ที่สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับด้านการบูรณาการ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ มีความสัมพันธ์กับด้านการบูรณาการ ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต มีความสัมพันธ์กับด้านการบูรณาการ ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง มีความสัมพันธ์กับด้านการบูรณาการ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้

ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน มีความสัมพันธ์กับการบูรณาการ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับการบูรณาการ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการบูรณาการ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวมกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม พบว่ามีความสัมพันธ์กัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร พบความสัมพันธ์ที่สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ไม่มีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม และไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ครูในโรงเรียนแต่ละโรงเรียนย่อมมีการสอนให้นักเรียนมีความรักดี มีการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ไม่ว่าในด้านวิชาการ ด้านกีฬา ด้านการแข่งขันทางวิชาการ ฯลฯ โดยการเอาใจใส่จากครูและนักเรียน ในการทุ่มเท ฝึกซ้อม และอ่านหนังสือ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนอยู่แล้ว ผู้บริหารจึงไม่ต้องมาดูแลเรื่องนี้มากนัก เพราะว่าครูได้ดูแล เอาใจใส่อยู่แล้ว

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิกนั้นเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานโรงเรียน และตระหนักว่า ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าได้นั้น ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมทั้งผู้บริหารต้องได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ต่าง ๆ และเพิ่มพูนความรู้ให้สูงขึ้นด้วย เพื่อจะได้มีแนวคิดที่กว้างไกล และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้เห็น และนำไปเป็นแบบอย่างได้ นอกจากนี้ การที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกคนในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องยอมรับความคิดเห็นต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกท่านมีส่วนร่วมโดยการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับปัญหาต่าง ๆ ตามความเป็นจริง และ

ปรับเปลี่ยน พัฒนาแนวทางให้เป็นในทิศทางที่ดีมากยิ่งขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของมอริส (Moris) ที่สรุปว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารจะต้องพยายามหาแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่กว้างขวางให้ครอบคลุมปัญหามากที่สุด และผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ขั้นตอนการปฏิบัติที่เลือกไว้ และในแนวทางเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา ที่กำหนดให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประการหนึ่งก็คือ การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเฮมฟิล กริฟฟิธ และเฟรดเดอริกสัน (Hemphill, Griffiths and Frederickson) จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ที่ได้ทำการวิจัย พฤติกรรมการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของครูใหญ่ ในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) ผลการวิจัยพบว่า เมื่อครู อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความรู้สึกรักผูกพัน (Organizational commitment) กับโรงเรียนจะมีมากตามไปด้วย ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารนั้น ก่อให้เกิดความหวัง และเชื่อมั่นในโรงเรียน เพราะว่าคุณครูในโรงเรียน เชื่อว่า การตัดสินใจของผู้บริหารย่อมก่อให้เกิดความก้าวหน้าของโรงเรียน รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ด้วย และผู้บริหารที่ดี ย่อมต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน ไม่ว่าผลนั้นจะออกมาดีหรือไม่ดีก็ตาม เพราะว่าคุณครูของโรงเรียนได้มอบความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารของตนแล้ว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ดังนี้

1. ในการตัดสินใจของผู้บริหารจะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลางนั้น ครูมีความรู้สึกว่าเป็นเรื่อง บางกรณี เช่น การจัดครูเข้าสอนเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ การแก้ไขปัญหาดัดแย้งของครู ฯลฯ นั้น เป็นเรื่องที่ครูคิดว่าผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องมาขอความคิดเห็นจากครู หรือ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมาจัดการด้วยตัวเอง เนื่องจากมีผู้ช่วยผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ อยู่แล้ว และจะเป็นผู้จัดการปัญหาต่าง ๆ ดังนั้น หากผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับอาจจะส่งผลกระทบต่อครู รวมทั้งทำให้ครูมีความกดดันในการทำงานมากยิ่งขึ้นไปด้วย

2. ในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังเกตองค์กรสังฆมณฑลกรุงเทพฯ นั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ เป็นบาทหลวง และ นักบวชทั้งสิ้น และในวาระของการดำเนินงานของบาทหลวง และ นักบวชนั้น มีวาระในการทำงานในสถานที่ที่ส่วนกลางได้กำหนดเป็นระยะเวลาประมาณ 5 ปี ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานจะไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร เพราะว่า มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว เมื่อครู และบุคลากรในโรงเรียนเริ่มปรับตัวในการทำงานได้แล้ว ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงอีก ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงเวลาในการดำเนินงานในโรงเรียนของบาทหลวง และ นักบวช ที่มาบริหารงานในโรงเรียนให้มีเวลานานขึ้น ประมาณวาระ ๆ 10 ปี น่าจะเป็นการดีต่อการบริหารงานที่ต่อเนื่องของบาทหลวง และ นักบวชที่เป็นผู้บริหาร

3. ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ควรจะต้องมีจัดการอบรม สัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ด้านหลักสูตร นโยบายการศึกษาของฝ่ายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารเสนอให้เป็นไปในปีการศึกษานั้น ๆ ผู้วิจัยเชื่อว่า หากมีการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว บุคลากรทางการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ย่อมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดความเจริญต่อโรงเรียนคาทอลิก ในสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยเน้นไปที่การติดตามผลการเรียนของนักเรียน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งติดตามว่า มีนักเรียนที่สอบตก หรือได้คะแนนน้อยกี่คน และกระตุ้นครูให้ใส่ใจ และสอบถามพูดคุยกับนักเรียนว่า จะสามารถพัฒนา และเพิ่มเติมความรู้ได้อย่างไรบ้าง อีกทั้งต้องกระตุ้นครูให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนของตนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อว่า ผลการวิจัยของครูเหล่านี้ จะช่วยให้เห็นภาพรวมในระดับชั้น และภาพรวมในโรงเรียนได้มากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิกในทุกสังกัด

2. ควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนคาทอลิก เพื่อจะได้ทราบถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน เช่น แรงจูงใจในการมาเรียนของนักเรียน หรือ บรรยากาศองค์กร เพื่อเป็นแนวทางต่อไปในอนาคต

4. ควรเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่เป็นบาทหลวง นักบวช และ ฆราวาส เพื่อที่จะได้เห็นถึงความแตกต่างในด้านการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เกษม จิตต์ธรรม. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- จรัส เปี่ยมน้อย. “องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- ชลิต ระหว่างบ้าน. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2529.
- ถวิล คำอาจ. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- ธีรพงศ์ บุญบงก์. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.
- ประทุมวดี หงส์ประชา. “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- ประเสริฐ วิเศษกิจ. “สรุปจำนวนครูและนักเรียน ในสถานศึกษาอาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ปีการศึกษา 2549.” เอกสารของแผนกบุคคล ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ, สิงหาคม 2549.

- ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. ระเบียบฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ว่าด้วย
การบริหารโรงเรียน พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : แผนกอำนวยการ, 2548.
- ฝ่ายวิชาการ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.
2550-2554). กรุงเทพฯ : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, 2549.
- พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ. ก่อกำเนิด 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สารมวลชน , 2535.
- ภรณ์ กิริติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียน สโตร์, 2539.
- มิเกล กาไรซาบาล. ภารกิจแห่งการเสริมสร้างความรักและการรับใช้, แปลโดย สุมิตรา พงศธร,
 พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อัสสัมชัญ, 2545.
- โยธิน กันสนุทธ, มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ผู้ส่งเสริมวิชาการ, 2525.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, 2550.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2.
- วิเชียร วิทยอดม. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด , 2551.
- วิทยา คูวิรัตน์. มุมมองด้านการศึกษาคาทอลิก. นครปฐม : วิทยาลัยแสงธรรม, 2544.
- วิวัฒน์ แพร่ศิริ. “ประวัติศาสตร์การศึกษาคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ : ฐานแห่งการพัฒนาสู่
 ศตวรรษที่ 3.” ใน 336 ปี การศึกษาคาทอลิก. กรุงเทพฯ : สมาคมสภาการศึกษา
 คาทอลิก (ประเทศไทย), 2545.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, มยุรี จารุปาน และ กรรณิการ์ บารมี. การประกันคุณภาพการศึกษา, หนังสือ
 ชุดฝึกอบรมครู : ประมวลสาระ, อันดับที่ 4. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์,
 2545.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. “ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและ
 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตาม
เจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (กรุงเทพฯ : บริษัท
 พิมพ์ดี จำกัด, 2547), 9.
- สุทธิพงษ์ ชงศ์กมล. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น
 สื่อการสอน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

- อนงค์ แสงแก้ว. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- อรพรรณ ตูจินดา. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.
- อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, ข้อกำหนดของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อัสสัมชัญ, 2528.
- อาจิณ มาริประสิทธิ์. “วิเคราะห์เจาะลึก การศึกษาคาทอลิกไทย ในมุมมองของนายอาจิณ มาริประสิทธิ์.” ใน 336 ปี การศึกษาคาทอลิก. กรุงเทพฯ : สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย), 2545.
- อุทุมพร จามรมาน. “หลักการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.” ใน เอกสารการสอนวิชาการพัฒนาแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน. 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.

ภาษาต่างประเทศ

- Albert-Green Deedra. “Teachers Parents and Students Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter Schools”. A Dissertation of Doctor of Philosophy for the Degree Texas A&M University, 2005.
- Applewhite B. Organization Behavior. Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965.
- Argyris Chris. Integration the Individual and the Organization. New York : John Wiley and Sons, 1964.
- _____. “Interpersonal Barriers to Decision-Making.” Havard Business Review 44, 4. 1966.
- Barnard Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge Mass : Harvard University Press, 1938.
- Blau and Scott, cited in Herbert A. Simon. The New Science of Management Decision.
- Blum Milton L. and Naylor C. Industrial Psychology. New York : Harper and Row, 1968.

- Bossert S. "School Effect", in Norman Boyan, (ed). Handbook of Research on Educational Administration. New York: Longman, 198.
- Bridge Edwin M. " A Model for Shared Decision – Making in the School Principal ship." Educational Administration Quarterly, No.3. (1967 : 51.)
- Caldwell, B.J. & Sprinks, J.M. The Self-managing School. London: Taylor and Francis (Printers) Ltd.1990.
- Cameron, K.S., and Whetten, D.A., Organizational Effectiveness and Quality: The Second Beneration. Higher Education Handbook of Theory and Research, (1996).
- Carrel Michael R., Jennings Daniel F. and Heavrin Christina. Fundamentals of Organizational Behavior. (Saddle River, New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1997.
- Comell Alexander H. Decision Maker's Handbook. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1980.
- Drucker Peter F. The Effective Executive. London : Pan Book, 1970.
- Edmonds R.R. " Effective Schools for the Urban Poor ". Education Leadership. (1979 : 3).
- Fayol Henry. "General and Industrial Management," in Students Guide to Principals of Management. London: The Zeus Press, 1952.
- Gene Burton and Manab Thakur, Management Today : Principles and Practice. NewDelhi : Tata McGraw – Hill, 1995.
- Giammatteos Michale and Giammatteos Dolores. Forces on Leadership. Resten: NASS, 1981.
- Gibson James L., Ivancevich John M., and Donnelly James H.. Organization: Structure, Process, Behavior Dallas, Texas : Business Publication Inc., 1973.
- _____. Organization : Behavior Structure Process, International edition 10th ed. U.S.A. : McGraw Hill. Inc., 2000.
- Glickman Carl D., Stephen Gordon P. and Jovita Ross – Gordon M. Supervision and instructional Leadership a development approach. USA : Allyn and bacon , fifth edition, 2001.
- Good Carter V , Dictionary of Education. 2nd ed. New York : Mc Graw – Hill Book Comepany , 1973.
- Gore Willam J. and Dyson J. W., eds. The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior. New York : The Free Press of Glencoe, Collier of McMillian Ltd., 1964.

- Gouldner Alvin. "Cosmolitants and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles," Educational and Organization Administration eds. Morphet and others. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1974.
- Griffiths Daniel E. Administrative Theory. New York : Appleton – Century & Crofts, 1959.
- Hillman Sammons, p., Mortimore J., P. Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research. London: OFSTED, 1995.
- Hills Jean R, "Functional Requirements and the Theory of Action," Educational Administration Quarterly 18, (Fall 1982 : 39).
- Hoy Wayne K. and Miskel Cecil G. Educational Administration : Theory Research and Practice. New York: Random House, 1978.
- _____. "Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of School," Educational Administration Quarterly 21, 2, (Spring 1985: 117 – 134).
- _____. Educational administration : Theory, research and practice. 5th ed. New York : McGraw – Hill, 1991.
- Juniper Dean F. Decision Making for Schools Colleges. New York : Pergamum Press, 1976.
- Katz Daniel and Kahn Robert L. The social Psychology of Organization. New York : John Wiley and Sons, 1966.
- _____. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Likert Rensis. New Patterns of Management. Tokyo : McGraw Hill, 1961.
- _____. New Patterns of Mangement. New York: McGraw-Hill, 1962.
- Lipham James M. and Hoeh James A. The Principalship : Foundations and Functions. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Litchfield Edward H. "Notes on General Theory of Administration." Administrative Science Quarterly 1, 3, (1956 : 3 – 39).
- Maier Norman R.F. "Maximizing Personal Creativity Through Better Problem – Solving," Personal Administration 8,17, (1964 : 14 – 18).
- Mann Dale, Policy Decision – Making in Education : An Introduction to Calculation and Control. New York : Teachers College Press, Colambia University, 1975.

- McClelland David C. "The Achieving Society," in Management and Organization, ed. Robert M. Fulmer. New York : Harper & Row Publishers, 1979.
- _____. System Analysis and Project Management. Tokyo: McGraw-Hill Book Company, 1968.
- Mott P.E. อ้างถึงใน Wayne K. Hoy and Cecil G Miskel, Educational Administrations : Theory Research and Practice ,4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company 1991.
- Mott Paul E., The Characteristics of Efficient Organization. New York :Harper & Row Publishers, 1973.
- _____. The Characteristics of Effective Organizations. New York: Harper & Row. 1972.
- Nahavendi Afsaneh and Malekzadeh Ali R. Organizational Behavior : The person organizational fit. New Jersey : Prentice Hall, Inc 1999.
- Parke Elaine Prock Janet. "Comparisons of Decision – Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and Decision Director," Dissertation Abstracts International, 1996.
- Price J.L. Organization Effectiveness : An Inventory of Propositions. Homewood, III : Richard. Irwin, Inc., 1968.
- Reid Ken, Hopkins David, and Holly Peter. Towards the Effective School. Oxford :Basic Blackwell Ltd., 1988.
- Rice E.M. and Schneider G.T. "A Decade of Teacher Empowerment :An Empirical and Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980 – 1991," Journal of Educational administration 32, 1994.
- Robbins Stephen P, Administrative Process. New Delhi : Prentice – Hill of India, 1978.
- Sammonds P., Hillman J. and Mortoimore P. " Key charecteristics of effective schools a review of school effectiveness research ", A report by the institute of education for the office for standards in education 1995.
- Schein Edgar H. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.
- Sergiovanni Thomas J. "Leadership and Excellence in Schooling," Educational Leadership 4,8, February 1984.
- Shull Fremont and others. Organizational Decision Making. New York : McGraw - Hill, 1970.

- Simon Herbert A. The New Science of Management Decision. New York: Harper and Row, 1960.
- _____. Administrative Behavior, (New York : A Division of Macmillan Publishing Co.,Inc.
- Smith S.C. and Purkey M.S. Effective School, quoted in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. Singapore: McGraw-Hill Education, 2008.
- Steers Richard M., Ungson Gerado R. and Mowday Richard T. Managing Effective Organization An Introduction. U.S.A. : Kent Publish Company, 1985.
- Stoner James A.F. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978.
- Swanson Guy E. The Effectiveness of Decision Making Group , Adult leadership, No.8,1959.
- Tannenbaum Robert and Masserik Fred. Participation by Subordinates in the Managerial Decision – making Process,” in Organization Behavior : Management Approach, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor. Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979.
- Tannenbaum Robert and Schmidt Warren H. “How to Choose A Leadership Pattern,” Harvard Business Review. March – April 1958.
- Tannenbaum Robert, Managerial Decision – Making. Los Angles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950.
- Tayler D.W. Decision Making and Problem Solving, in Handbook of Organization ed. J.G. March, .Chicago: Rand McNally, 1965.
- Thompson James D. Organization in Action. New York : MCGrawhillbook Company , 1967.
- Trewatha Robert L. and M. Gene New Port, Management, 3rd ed. Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982.
- Vroom Victor H. “A New Look at Managerial Decision Making,” Organization Dynamics 1, 5. Spring 1973.
- Vroom Victor Harold and Yetton Philip W. Leadership and Decision Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1973.
- Woodruff Martha Mary, “Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Conecticut” (University of New Haven, Sacerd Haven, Sacerd Heart University, University of Hartford,

Quinnipiac college) ProQuest – Dissertation Abstracts, University of Bridgeport
(0749) Degree : EDD 1992. DAI-A53/10, p.3424, Apr 1993.

Woods, D., & Orlik, S. School Review and Inspection. London: Biddles Ltd.Guildford and
King's Lynn., 1994.

Wright Robert G. The Nature of Organization. California : Deckenson Publishing Company, Inc.,
1977.

Yuchtman E. and Seashore S.E. “A System in Resourse Approach to Organization Effectiveness,”
Administrative Science Quarterly 32 ,December 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/309

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายศรัญญ พงศ์ประเสริฐสิน รหัสนักศึกษา 52252309 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่
ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข
หนังสือขอทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 316

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 8 ฉบับ

ด้วย นายศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสิน รหัสนักศึกษา 52252309 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความ
อนุเคราะห์ให้ นายศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสิน ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

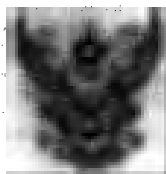
รายชื่อสถานศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนเซนต์หลุยส์	จ. กรุงเทพฯ	เขตการศึกษาที่ 1
2. โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์	จ. กรุงเทพฯ	เขตการศึกษาที่ 2
3. โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์	จ. นนทบุรี	เขตการศึกษาที่ 3
4. โรงเรียนนักบุญเปโตร	จ. นครปฐม	เขตการศึกษาที่ 5

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 5677



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ อู่ทอง

ด้วย นายศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆ
มณฑล กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการในโรงเรียน
ของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่
นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม สามารถติดต่อโดยตรง 081-4237477

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ โพธิ์ทิธิธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เขตการศึกษาที่ 1

1. โรงเรียนกุหลาบวิทยา จ. กรุงเทพฯ
2. โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา จ. กรุงเทพฯ
3. โรงเรียนเปรมฤดีศึกษา จ. กรุงเทพฯ
4. โรงเรียนเซนต์ไมเกิ้ล จ. กรุงเทพฯ
5. โรงเรียนสามัคคีสงเคราะห์ จ. กรุงเทพฯ
6. โรงเรียนเซนต์ราฟาแอล จ. สมุทรปราการ

เขตการศึกษาที่ 2

7. โรงเรียนแม่พระฟาติมา จ. กรุงเทพฯ
8. โรงเรียนคอนเซ็ปชัญ จ. กรุงเทพฯ
9. โรงเรียนโยนออฟอาร์ค จ. กรุงเทพฯ

เขตการศึกษาที่ 3

10. โรงเรียนช่างศาตร์ศึกษา จ. กรุงเทพฯ
11. โรงเรียนแม่พระประจักษ์ จ. กรุงเทพฯ
12. โรงเรียนตรีมิตรวิทยา จ. กรุงเทพฯ
13. โรงเรียนประธานาณัติ จ. สมุทรปราการ

เขตการศึกษาที่ 4

14. โรงเรียนมารดานุถุล จ. ฉะเชิงเทรา
15. โรงเรียนเซนต์เทเรซา จ. กรุงเทพฯ
16. โรงเรียนมาเรียลัย จ. กรุงเทพฯ
17. โรงเรียนคาราสุมทระ จ. ฉะเชิงเทรา
18. โรงเรียนเซนต์แอนโทนี จ. ฉะเชิงเทรา
19. โรงเรียนพระวิสุทธิวงศ์ จ. ปทุมธานี
20. โรงเรียนมาลาสวรรค์พิทยา จ. นครนายก
21. โรงเรียนนักบุญยอแซฟอุปถัมภ์ จ. นครนายก

เขตการศึกษาที่ 5

22. โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ จ. นครปฐม
23. โรงเรียนบอสโกพิทักษ์ จ. นครปฐม
24. โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์ จ. นครปฐม
25. โรงเรียนอัสสัมชัญ จ. สมุทรสาคร

เขตการศึกษาที่ 6

26. โรงเรียนแม่พระประจักษ์ จ. สุพรรณบุรี
27. โรงเรียนราชภัฏบำรุงศิลป์ จ. อุทัย
28. โรงเรียนเซนต์เทเรซาแสงทอง จ. อุทัย
29. โรงเรียนยอแซฟอุทัย จ. อุทัย
30. โรงเรียนเซนต์จอห์น บัณฑิต จ. อุทัย
31. โรงเรียนไตรราชวิทยา จ. อุทัย
32. โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ อุทัย จ. สุพรรณบุรี

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สำหรับผู้วิจัย

[] [] []

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก

สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

เรียน ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติการสอน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ (THE DECISION MAKING BEHAVIOR OF THE ADMINISTRATORS AND THE EFFECTIVENESS OF THE CATHOLIC SCHOOLS IN THE ARCHDIOCESE OF BANGKOK) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านจะให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อสถานศึกษาของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย) และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาคาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นาย ศรัณยู พงศ์ประเสริฐสิน)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิก
สังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ○ ชาย ○ หญิง	[] 01
2	อายุ ○ ต่ำกว่า 30 ปี ○ 31-40 ปี ○ 41-50 ปี ○ 51 ปี ขึ้นไป	[] 02
3	สถานภาพ ○ บาทหลวง ○ นักบวช ○ ขรวาส	[] 03
4	ระดับการศึกษา ○ ต่ำกว่าปริญญาตรี ○ ปริญญาตรี ○ ปริญญาโท ○ สูงกว่าปริญญาโท	[] 04
5	ตำแหน่งหน้าที่ ○ ผู้บริหาร ○ ผู้ช่วยผู้บริหาร (ครูหัวหน้าฝ่าย) ○ ครูผู้ปฏิบัติการสอน	[] 05
6	ประสบการณ์ในการทำงาน ○ ไม่เกิน 5 ปี ○ 6-10 ปี ○ 11-15 ปี ○ 16 ปีขึ้นไป	[] 06

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด ไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง และ ปฏิบัติทุกครั้ง

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก หรือ ปฏิบัติ 4 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง หรือ ปฏิบัติ 3 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย หรือ ปฏิบัติ 2 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด หรือ ปฏิบัติ 1 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง

ข้อที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
1	ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้บริหารวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน และ การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง						[] 07
2	ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ และ การใช้จ่ายของสถานศึกษา						[] 08
3	ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ ต่าง ๆ ในสถานศึกษา						[] 09
4	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุง ดูแล อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม						[] 10

ข้อที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
5	ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนการสอนของคณะครูใน สถานศึกษา แล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ						[] 11
6	ผู้บริหารกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาแล้วอธิบายให้ครู ยอมรับ						[] 12
7	ผู้บริหารพิจารณาความคิดเห็นความชอบของบุคลากร ในสถานศึกษาแล้วชี้แจงให้ยอมรับ						[] 13
8	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและอธิบายให้ ครูเข้าใจ						[] 14
9	ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารเป็นผู้จัดระบบครูประจำวิชา การเข้า สอนของครู และครูประจำชั้น แล้วจึงขอความ คิดเห็นจากครู						[] 15
10	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากร สินทรัพย์ที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วขอความ คิดเห็นจากครู						[] 16
11	ผู้บริหารแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างครูใน สถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู						[] 17
12	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมของสถานศึกษา แล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู						[] 18

ข้อที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
13	ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและมีการปรับเปลี่ยน เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู						[] 19
14	ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณ ตาม แผนปฏิบัติการประจำปี ตามงาน ตามกิจกรรม ต่างๆภายในสถานศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม เมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู						[] 20
15	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของ บุคลากรในสถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการ ตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม						[] 21
16	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและ อาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อ ได้รับฟังความคิดเห็นจากครู						[] 22
17	ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือ ความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมา พิจารณาตัดสินใจ ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัด กิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน						[] 23
18	ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุน จากหน่วยงานราชการอื่นหน่วยงานเอกชน ชุมชน หมู่บ้านโดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำ จากคณะครู						[] 24

ข้อที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
19	ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครู เข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการสอนใน ชั้นเรียน						[] 25
20	ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อน อนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของ สถานศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ						[] 26
21	ผู้บริหารชี้แจงจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ การตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครูและ มอบหมายให้กำหนด โครงการเพื่อช่วยเหลือ นักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว						[] 27
22	ผู้บริหารแนะนำคณะครูในการระดมทรัพยากร ในห้องชั้นเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา						[] 28
23	คณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษา ตามคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร						[] 29
24	คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติ และรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตาม กฎระเบียบของสถานศึกษา						[] 30
25	ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจของ ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกัน กำหนดการเชิญวิทยากรในห้องชั้นมาให้ความรู้ แก่ครูและนักเรียน						[] 31
26	ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกัน กำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและ จำเป็นต้องใช้ในสถานศึกษา						[] 32
27	คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐาน คุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครู และบุคลากร ในสถานศึกษา						[] 33

ข้อที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
28	ผู้บริหารมอบให้คณะกรรมการร่วมกันดำเนินงาน กิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม สถานักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี กิจกรรม ต่อต้านยาเสพติด ฯลฯ						[] 34

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ โดยพิจารณาตามสภาพความเป็นจริง
เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
1	การปรับตัว ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ได้						[] 35
2	ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของ โรงเรียนได้						[] 36
3	ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน สามารถแก้ปัญหา ด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน ด้านหลักสูตร ด้านผู้ปกครองและชุมชนได้						[] 37
4	เมื่อมีสถานการณ์ฉุกเฉิน และ แรงกดดันใน โรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรสามารถควบคุม สถานการณ์ได้						[] 38
5	เมื่อมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและประเมินผลได้ดี						[] 39

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
6	ผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อโรงเรียนมีการพัฒนาหรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน						[] 40
7	การบรรลุเป้าหมาย ปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในโรงเรียนได้รับการยกย่องชมเชย หรือรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น						[] 41
8	นักเรียนในระดับช่วงชั้นสูงสุดของโรงเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมากขึ้น						[] 42
9	นักเรียนรู้จักศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และ พัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง						[] 43
10	โรงเรียนจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ						[] 44
11	โรงเรียนนำผลการทดสอบ การวัดผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น						[] 45
12	นักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง และ สุขภาพจิตดี						[] 46
13	นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีคุณธรรมและ จริยธรรมเหมาะสมกับวัย						[] 47
14	ผู้ปกครองพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน						[] 48
15	การบูรณาการ บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการ และ ข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[] 49

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
16	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ						[] 50
17	บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของโรงเรียน						[] 51
18	บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับผลปฏิบัติงานร่วมกัน						[] 52
19	คณะครูในโรงเรียน มีความสามารถที่จะสร้างพัฒนา ปรับปรุงสื่อ เพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอน						[] 53
20	ผลงานของบุคลากรส่วนใหญ่ มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียน						[] 54
21	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน						[] 55
22	การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม บุคลากรในโรงเรียน กำหนดเป้าหมายการทำงาน มุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียน						[] 56
23	บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน						[] 57
24	บุคลากรส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จ						[] 58
25	บุคลากรในโรงเรียนตั้งใจ และ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด						[] 59
26	บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเทและอุทิศเวลาให้กับงานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาโรงเรียน						[] 60
27	บุคลากรของโรงเรียนมีศักยภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม						[] 61

ภาคผนวก จ
การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability Analysis – Scale Alpha

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	12.5
	Excluded ^a	224	87.5
	Total	256	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items	N of Cases
.872	55	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ตอนที่ 2 ข้อที่ 1	199.66	333.588	.109	.873
ตอนที่ 2 ข้อที่ 2	199.88	332.113	.117	.874
ตอนที่ 2 ข้อที่ 3	199.47	321.289	.397	.868
ตอนที่ 2 ข้อที่ 4	199.41	332.055	.165	.872
ตอนที่ 2 ข้อที่ 5	200.06	333.415	.094	.874
ตอนที่ 2 ข้อที่ 6	200.06	325.157	.266	.871
ตอนที่ 2 ข้อที่ 7	200.13	331.661	.117	.874
ตอนที่ 2 ข้อที่ 8	200.03	330.289	.160	.873
ตอนที่ 2 ข้อที่ 9	200.34	331.201	.131	.874
ตอนที่ 2 ข้อที่ 10	200.19	335.254	.056	.874
ตอนที่ 2 ข้อที่ 11	200.09	326.346	.255	.871

ตอนที่ 2 ข้อที่ 12	200.25	326.903	.298	.870
ตอนที่ 2 ข้อที่ 13	199.59	319.152	.443	.867
ตอนที่ 2 ข้อที่ 14	199.72	317.951	.471	.867
ตอนที่ 2 ข้อที่ 15	199.75	321.226	.402	.868
ตอนที่ 2 ข้อที่ 16	199.69	318.351	.520	.866
ตอนที่ 2 ข้อที่ 17	199.66	317.781	.536	.866
ตอนที่ 2 ข้อที่ 18	199.69	317.835	.534	.866
ตอนที่ 2 ข้อที่ 19	199.88	323.984	.310	.870
ตอนที่ 2 ข้อที่ 20	199.81	325.899	.270	.871
ตอนที่ 2 ข้อที่ 21	199.25	331.935	.216	.871
ตอนที่ 2 ข้อที่ 22	199.41	328.249	.285	.870
ตอนที่ 2 ข้อที่ 23	199.50	320.129	.464	.867
ตอนที่ 2 ข้อที่ 24	199.25	329.355	.240	.871
ตอนที่ 2 ข้อที่ 25	199.56	330.899	.175	.872
ตอนที่ 2 ข้อที่ 26	199.44	334.706	.089	.873
ตอนที่ 2 ข้อที่ 27	199.59	326.894	.354	.869
ตอนที่ 2 ข้อที่ 28	199.41	327.023	.259	.871
ตอนที่ 3 ข้อที่ 1	199.38	330.435	.342	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 2	199.06	331.093	.334	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 3	199.31	332.093	.264	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 4	199.19	325.254	.371	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 5	199.28	324.273	.500	.867
ตอนที่ 3 ข้อที่ 6	199.28	325.434	.433	.868
ตอนที่ 3 ข้อที่ 7	199.44	328.577	.375	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 8	199.25	329.742	.357	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 9	199.19	333.899	.184	.871
ตอนที่ 3 ข้อที่ 10	199.41	330.443	.288	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 11	199.47	328.838	.419	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 12	199.13	323.855	.499	.867
ตอนที่ 3 ข้อที่ 13	198.81	338.802	-.012	.873
ตอนที่ 3 ข้อที่ 14	199.16	328.781	.451	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 15	199.09	327.701	.464	.868
ตอนที่ 3 ข้อที่ 16	199.50	322.774	.586	.866

ตอนที่ 3 ข้อที่ 17	199.59	319.023	.611	.865
ตอนที่ 3 ข้อที่ 18	199.31	327.964	.529	.868
ตอนที่ 3 ข้อที่ 19	199.16	329.555	.306	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 20	199.16	327.297	.412	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 21	199.25	318.452	.692	.865
ตอนที่ 3 ข้อที่ 22	199.06	330.512	.330	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 23	199.19	326.738	.419	.868
ตอนที่ 3 ข้อที่ 24	198.69	335.448	.133	.872
ตอนที่ 3 ข้อที่ 25	199.34	326.620	.397	.869
ตอนที่ 3 ข้อที่ 26	199.38	326.758	.320	.870
ตอนที่ 3 ข้อที่ 27	199.31	327.770	.365	.869

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายศรีบุญ พงศ์ประเสริฐสิน
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยแสงธรรม
ที่อยู่	20 หมู่ 6 ถ.เพชรเกษม ต. ท่าข้าม อ.สามพราน จ. นครปฐม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนหอแซฟอุปถัมภ์
พ.ศ. 2543	จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนหอแซฟอุปถัมภ์
พ.ศ. 2550	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาปรัชญาและศาสนา วิทยาลัยแสงธรรม
พ.ศ. 2552	ศึกษาคณะระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2551	ผู้ช่วยแผนกพิธีกรรม ดนตรี และศิลปศักดิ์สิทธิ์ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ
พ.ศ. 2552 – 2554	เลขานุการ วัดนักบุญเปโตร สามพราน
พ.ศ. 2554	นักวิจัย ศูนย์วิจัยค้ำคว้าศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาลัยแสงธรรม